

OTDK-dolgozat

2025

**Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar**



**DEBRECENI
EGYETEM
GTK**

**A kontrolling szerepe egy potenciális integrációs
folyamat tervezésében**

The role of controlling in the planning of a potential integration process

Készítette:

Bedő Gábor Áron
vezetés és szervezés szakos,
kontrolling szakirányú hallgató

Konzulensek:

Prof. Dr. habil Fenyves Veronika
egyetemi tanár

Huri Róbert
DSI gazdasági vezető

Debrecen
2024.10.30.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	4
1. Témafelvetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. A kontrolling.....	5
2.1.1. A kontrolleri szerepkör.....	5
2.1.2. A kontroller feladatai	6
2.1.3. A kontrolleri készségek és képességek	7
2.2. A tervezés, mint kontrolleri feladat	8
2.2.1. A PDCA ciklus.....	8
2.2.2. Egy integrációs folyamat tervezésének elemei	10
2.2.3. A SMART-elvek	11
2.3. Az e-sport bemutatása	12
2.3.1. Az e-sport szektor terjeszkedése	12
2.3.2. Az e-sport különböző típusai.....	15
2.3.3. Az e-sport és a sport kapcsolata	17
2.3.4. Az e-sport csapatok felépítése.....	19
3. Anyag és módszertan	21
3.1. A Debreceni Sportcentrum bemutatása	21
3.1.1. A Debreceni Sportcentrum céljai, missziója Debrecen városában	22
3.1.2. A Sportcentrum szervezeti felépítése.....	22
3.1.3. A Sportiskola szerepe a Sportcentrumon belül	24
3.2. Módszertan	26
3.2.1. Egyéni igényekhez igazodó mutatószámrendszer kialakítása a kiválasztáshoz.....	27
3.2.2. A kitűzött célok megfogalmazása és az ellenőrzést segítő mutatószámrendszer megalkotása	28

3.2.3.	A folyamatleírás és a folyamat kihívásai	29
4.	Eredmények és azok értékelése.....	31
4.1.	Egy új szakosztály kiválasztásának folyamata	31
4.1.1.	A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer megalkotása.....	31
4.1.2.	A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer alkalmazása különböző sportágak esetén	34
4.1.3.	A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer alkalmazása különböző e-sport műfajok esetén.....	42
4.2.	A Balanced Scorecard rendszer alkalmazása egy új szakosztály bevezetésénél.....	47
4.2.1.	A kiértékeléshez kapcsolódó mutatószámrendszer megalkotása a kitűzött stratégiai célok alapján	48
4.2.2.	A kiértékeléshez kapcsolódó mutatószámrendszer próbája a jelenleg is működő szakosztályokon.....	52
4.3.	Egy új szakosztály beépülésének lépései a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájának rendszerében	57
5.	Következtetések és javaslatok.....	60
	Összefoglalás.....	62
	Irodalomjegyzék.....	64
	Könyvek, folyóiratcikkek, tanulmányok:	64
	Elektronikus (internetes) források:	70
	Egyéb források:	72

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A 9 választott sportág sportszakmai szempontok alapján történő értékelése	35
2. táblázat: A 9 választott sportág társadalmi szempontok alapján történő értékelése.....	37
3. táblázat: A 9 választott sportág gazdasági szempontok alapján történő értékelése	40
4. táblázat: A 9 választott sportág különböző szempontok alapján kialakított sorrendjeinek összesítése	42
5. táblázat: A 15 műfaj adatai az Esport Charts (2024) adatbázisa alapján	44
6. táblázat: A 15 játék mutatószámai és az azok által felállított rangsor I. (lilával kiemelve az európai centrumú játékok).....	45
7. táblázat: A 15 játék mutatószámai és az azok által felállított rangsor II. (lilával kiemelve az európai centrumú játékok).....	46
8. táblázat: A 15 játék végső sorrendje a mutatószámok rangsorolásának átlagolása alapján	47
9. táblázat: A pénzügyi teljesítmény nézőpont.....	48
10. táblázat: A vevői nézőpont	50
11. táblázat: A működési folyamatok nézőpontja	51
12. táblázat: A tanulás, fejlődés nézőpontja	52
13. táblázat: A pénzügyi teljesítmény nézőpont a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben	53
14. táblázat: A vevői nézőpont a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben	54
15. táblázat: A működési folyamatok nézőpontja a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023- as évben	55
16. táblázat: A tanulás, fejlődés nézőpontja a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben	56

Ábrajegyzék

1. ábra: A 4 féle kontrolleri profil bemutatása	8
2. ábra: A PDCA ciklus ábrázolása	9
3. ábra: A SMART-elvek bemutatása	12
4. ábra: Az e-sport szektor várható bevételei világszerte 2020 és 2025 között (millió amerikai dollárban).....	13
5. ábra: Az e-sport szektor várható nézettségi adatai világszerte 2020 és 2025 között (millió amerikai dollárban).....	14
6. ábra: Az e-sport játékok csoportosítása Besombes alapján.....	16
7. ábra: Infografika a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájának 18 jelenlegi szakosztályáról	25
8. ábra: A Balanced Scorecard rendszer általános felépítése	29
9. ábra: Sportágak népszerűsége a magyar társadalomban (%)	38
10. ábra: Egy új szakosztály integrációjának folyamatábrája	58

Bevezetés

Az alapképzés elvégzése után úgy éreztem, szeretnék még tovább tanulni, tovább mélyíteni és bővíteni a szakmai ismereteimet. Ezért döntöttem úgy, hogy folytatom tanulmányaimat az egyetem keretein belül mesterképzésen. Az alapképzésen (pénzügy és számvitel szakon végeztem a Debreceni Egyetemen) kifejezetten a kontrolling tárgy tetszett meg. Úgy éreztem, ez a terület, ez a hivatás magába foglalja és ötvözi a számomra legérdekesebb területeket, emellett pedig az adottságaimat, jellemem erősségeit is tudom kamatoztatni benne.

Hiszen mi is a kontrolling?

Horváth (2009, p.15.) definíciója alapján: „A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása”. Azaz egy fontos vezetői, vezetői döntéstámogató eszköz. Erre erősít rá Blumné Bán és Zéman (2014, p.439.) megfogalmazása is, miszerint: „A kontrolling a vezetéstudomány alága, valamely vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított folyamata, amely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalatban belüli problémákat, és arra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje”.

Magamnak én ezt úgy fogalmaztam meg, hogy ez a szakma a pénzügy és számviteli alapokra, információkra építi rá a különböző menedzsment-eszközöket. Egy híd, vagy kapocs a szervezet különböző részegységei közt. Egyszerre vezetői és irányítói szerep, mindemellett mégsem áll állandóan a figyelem középpontjában. Azt éreztem, ebben kidomborodhatnak az analitikus, elemző, illetve rendszerszemléletű-beállítottságú képességeim, miközben a vezetői rátermettségem is használhatom.

Ez az elindulás, első ismerkedésem a kontrolling területtel ezen dolgozatom folyamán is visszaköszön majd. Hiszen a pénzügyi kontrolling bár nagyon fontos és kiemelkedő területe a kontrolling tudományának, de tanulmányom egyik céljának tűztem ki, hogy ne szűküljön be a látóterem csupán erre az egy részegységre. Szeretném a kontrolling perspektívát tágítani, belefoglalni a célmeghatározás, tervezés, valamint döntéshozatali funkciókat is.

A mesterképzés és továbbtanulás mellett viszont úgy éreztem, munkatapasztalatot is szeretnék szerezni, így mindenképpen részt szerettem volna venni az egyetem által indított duális kurzusban. Így kerültem a Debreceni Sportcentrumhoz, mint gazdasági asszisztens. A sport szeretete mindig is jelen volt bennem, így könnyen tudtam azonosulni a vállalat értékrendjével. A

kontrolling osztályon változatos feladatokat kaptam, több új szakosztály bevezetését is megfigyelhettem. Ezáltal jött fel bennem az ötlet is, hogy miért ne indulhatna el egy e-sport szakosztály is a szervezeten belül. Hiszen ez egy egyre inkább népszerű, dinamikusan növekvő sportág, amely jelenleg még beláthatatlan potenciált rejt magában.

1. Témafelvetés

Mivel a Debreceni Sportcentrum Sportiskolája egy újításokra nyitott, az utóbbi években egyre inkább növekvő és sikeres szervezet. Az e-sport pedig egy rendkívül dinamikusan növekvő iparág, mely nemzetközi körökben is egyre nagyobb elismertségre és elfogadottságra tesz szert, így tanulmányomban a kontrolling szakma tervezésbeli szerepét egy e-sport szakosztály potenciális Debreceni Sportcentrumba történő integrációjának vizsgálata során szeretném bemutatni. A Debreceni Sportcentrum Sportiskolájába bár már több különböző sportág is bevonásra került az évek folyamán, azonban az e-sport bevezetését még nem övezte tüzetesebb vizsgálat, így munkám úttörőnek tekinthető ezen a területen a szervezet életében.

Dolgozatom fő kérdéseiként az alábbiakat határoztam meg:

1. Milyen kiválasztási folyamat kell megelőzzön egy ilyen integrációs folyamatot? Milyen mérőszámok, kritériumok alapján választhatnak a vezetők a sok potenciálisan bevonható sportág között? Ha egy e-sport szakosztály el is indulhatna, mely műfajokat és játékokat kellene tartalmazza? Egyáltalán kell-e a Sportcentrumnak nyitnia a virtuális valóság irányába, tekinthető-e az e-sport sportnak?
2. Az egyes szakosztályok működésével szemben milyen gazdasági és sportszakmai célokat tűzhetünk ki, milyen alapon értékelhetjük azok működését? Milyen mutatószámok segíthetnek minket annak meghatározásában, hogy mit várjunk el egy adott szakosztálytól és hogy hogyan teljesítenek az adott szakágak?
3. Milyen lépései vannak egy ilyen integrációs folyamatnak? Hogyan tud beépülni a szervezetbe egy új szakosztály? Miként zajlódik le a bevezetése?

A tanulmányomban tehát szeretném bemutatni, hogyan épül fel a vállalatban egy ilyen integrációs folyamat, milyen lépései is vannak egy új szakosztály bevezetésének, ezt szeretném folyamatábrán szemléltetni. Az integrációs folyamat két kiemelt akcióját szándékomban áll részletesen is ismertetni. Elsőként a kiválasztási, feltérképezési folyamatot mutatom majd be, egy általam készített kritérium rendszer, mutatószámok alapján szeretnék majd értékelni 9 különböző sportágat, illetve az e-sporton belül különböző műfajokat, játékokat így a döntésmegelőzés fázisában. A mutatószámrendszerben gazdasági, társadalmi, illetve sportszakmai szempontokat is figyelembe fogok venni, mind a különböző sportágak, mind a különböző játékok tekintetében. Ezután egy feltételezeten megvalósuló szakosztály felé fogok elérendő célokat kitűzni, a szakosztály működése iránt támasztott elvárásokat fogok megfogalmazni, majd ezen kialakított

értkelési szempontrendszer próbájaként értékelni is fogok a kritériumok alapján egy, a Sportiskolában frissen elindított szakosztályt.

2. Szakirodalmi áttekintés

Dolgozatom első alfejezetében szeretném bemutatni a kontrolling tudományterületet, a kontrollerekkel szemben támasztott elvárásokat, illetve hogy milyen feladatai is vannak egy kontrollernek.

Ezután a kontrolling feladatok közül a tervezési folyamatot, illetve az abban való kontrolleri szerepvállalást szeretném bővebben kifejteni. Többek között, hogy milyen elemei vannak a tervezési folyamatnak, milyen eszközöket használhat egy kontroller és melyek azok az elvek, amelyeket mindenképpen érdemes figyelembe venni a tervezés során.

A harmas alpontban pedig szeretném az e-sport fogalmát és világát körüljárni, jobban megismertetni. Külön kitérek majd az e-sport ökoszisztémájára és az egyes típusaira, hiszen az elemzés részben fontos lesz látni, milyen szakágba is érdemes belevágni, illetve milyen gazdasági környezet is övez egy e-sport csapatot. Ebben a részben szeretném a hagyományos értelemben vett sporttal is összehasonlítani az e-sportot.

2.1. A kontrolling

2.1.1. A kontrolleri szerepkör

Az első kontrollerek a 15. században kezdték meg munkájukat Angliában, ám ekkor még csak a királyi udvarba érkező és onnan távozó termékek, eszközök fizikai ellenőrzése és nyilvántartása volt a feladatuk (Weber – Schäffer, 2008).

Ez az elmúlt évszázadokban már jelentősen megváltozott, kibővült. A felügyelő "házórzóból" mára a kontrollerek stratégiai üzleti partnerekké váltak, a vezetők segítőtársaivá. Ez a kapcsolat ahhoz hasonlítható, mint a rally versenyzésben a sofőr és a navigátor kapcsolata. A kontroller, mint vezetői döntéstámogató a vezetők legfőbb szövetségeseivé váltak az elmúlt évszázadok során (Fourné et al., 2023).

Fontos azonban megjegyezni, hogy a kontroller az egész vállalat gazdasági tanácsadója, nem csupán a felsővezetőké. Tehát a kontrolleri támogatást nem csupán a vállalatok legmagasabb szinten lévő vezetőinek fontos használnia, hanem minden hierarchikus szinten és szervezeti egységben dolgozó vezető élhet és kell is éljen ezzel a támogatással. Malagueño és szerzőtársai (2021) például a projektmenedzsment területén vizsgálták, milyen hatással van kontrollerek bevonása az egyes projektek teljesítményére és azt találták, hogy jelentős mértékben hozzájárulnak azok sikeréhez.

A kontrolling terület tehát nem csupán egy újabb vállalati divízió és a kontrollerek sem csupán egyes szegmensek támogatásáért felelősek, hanem ők a vállalati rendszerek működtetői. Ők építik fel a vállalati struktúrát, ők teszik hatékonyabbá a működésüket és ők küszöbölik ki a felmerülő hibákat. Ehhez a vállalat életében zajló feladatokat szükséges teljes egészében átlátniuk, optimalizálniuk és létrehozni a vállalat különböző belső szereplői közötti kommunikációs csatornákat, könnyíteni a párbeszédet (Lavarda et al., 2020).

A kontrollerek szerepe tehát egyre sokrétűbb és egyre különfélebb feladatok tartoznak a munkakörükbe. Ezt erősíti fel a technológiai fejlődés is (Cavélius et al., 2020). Ez alapján azt a trendet figyelhetjük meg a kontrolleri szerepkör alakulásában, hogy a kontrolling csoportokon belül is különböző speciális, funkcionális alegységek kerülnek kialakításra. Emellett megjelennek mellettük a "csoport-szintű vezető kontrollerek" (*'group-level management accountants'*), akiknek ezen részegységek koordinálása és az eredményeiknek a teljes vállalati szintű kontrolling rendszerbe történő integrálása a feladatuk (Andreassen, 2020).

Walinska és Dobroszek (2021) kutatása szintén ezt mutatja, hogy a funkcionális kontrollerek egyre inkább felértékelődnek, keresetté válnak és ezen felértékelődés nem csupán egy trend, hanem valódi szükséglet, amely a globalizáció és a fenntartható fejlődés következményeként alakult ki.

2.1.2. A kontroller feladatai

Az előző fejezetből is látszik, hogy a kontrolleri szerepkör egyre inkább egy stratégiai partneri szereppé válik. A feladatkör már nem csupán a számviteli adatok feldolgozásából és információnyújtásból áll, hanem kibővül a szervezeti szociális folyamatok koordinálásával is, mint például a motiváció, a munkavállalók bevonása, érdekeltté tévése a vállalati célok elérése is iránt és az ő képzésük (Gullberg, 2020).

Azonban fontos kitétel, hogy a kontroller nem lát el vezetői feladatokat, bár vezetői adottságokkal rendelkeznie kell. A kontroller nem irányít, hanem csak jelzi a problémákat és azok feltételezhető okait. A bajok megoldása és a döntéshozatal már a vezető feladata (Francsovcics, 1995).

Napjainkban általánosságban a következő feladatköröket szokták egy kontroller munkaköri leírásába sorolni (Fenyves – Tarnóczy, 2019; Fenyves, 2019):

- Részt vesz a vállalat célkitűzésinek, programjainak, költségének kidolgozásában.

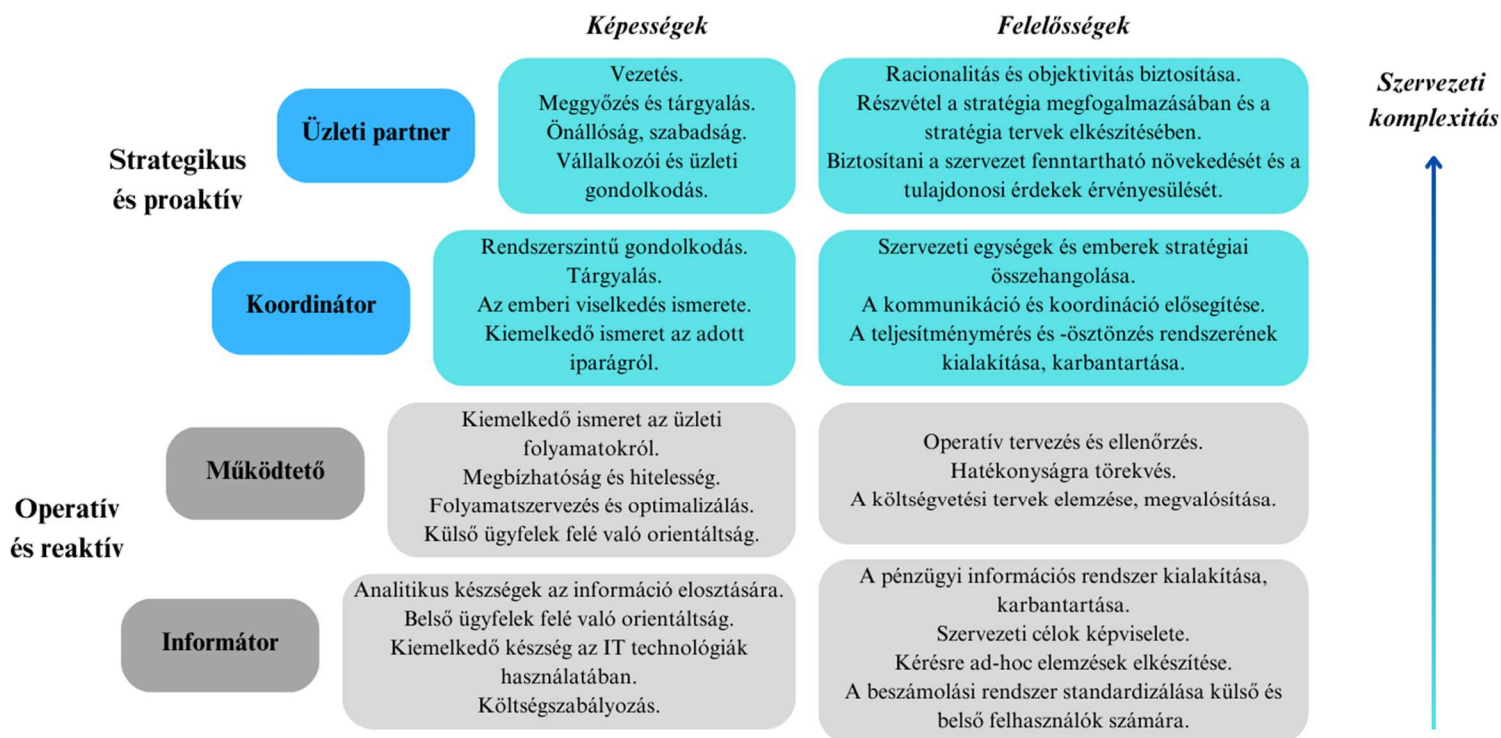
- A vezetők számára és velük együttműködve feladata vezetési információs anyagok összeállítása.
- A vezetők igényeinek megfelelően felépíti és működteti az adott vállalat kontrolling rendszerét.
- Részt vesz az érintett munkavállalók kiválasztásában, kiképzésében és felkészítésében.
- Támogatja és tanáccsal látja el az egyes területek vezetőit a stratégiai terv operatívva történő átültetésében.
- Koordinálja a célkitűzések és a költség alakulását, erről tájékoztatást nyújt a vezetőségnek.
- Előkészíti a költségvetési bizottság munkáját.
- Biztosítja a kommunikációt vertikálisan és horizontálisan is a vállalat különböző szegmensei között.

2.1.3. A kontrolleri készségek és képességek

Ezen sokrétű feladatok elvégzéséhez különböző készségekre és képességekre van szükségük az egyes kontrollereknek. Ezek közé tartoznak többek között a megbízhatóság, az önállóság, a pontosság, a kreativitás, a rendszerszemléletű gondolkodás, a jó problémafelismerő és -megoldó képesség, vagy az analitikus gondolkodás. Cabral és Corroero (2023) tanulmányában mindezek közül a legfontosabb kontrolleri készségként a kiemelkedő interperszonális kommunikációt jelölték meg.

La Paz és szerzőtársai (2020) tanulmányukban 4 különböző kontrolleri profilt mutatnak be, melyek különböző készségekkel szükséges rendelkezzenek és különböző felelősségi köröket is lehet hozzájuk rendelni, ezt mutatja be a *1. ábra*.

Az *1. ábra* alapján jól látható, hogy a szervezet komplexitásával arányosan egyre nagyobb szerep hárul(hat) egy kontrollerre. A kezdeti operatív és reaktív hozzáállásból egyre inkább kezdeményező és stratégikus gondolkodásúvá kell válnia a kontrollernek. Ez egyre komplexebb felelősségi köröket is tartalmaz, amelyek betöltéséhez megfelelő képességek és készségek is szükségesek. Így válhat a kontroller informátorból üzleti partnerré (La Paz et al., 2020).



1. ábra: A 4 féle kontrolleri profil bemutatása

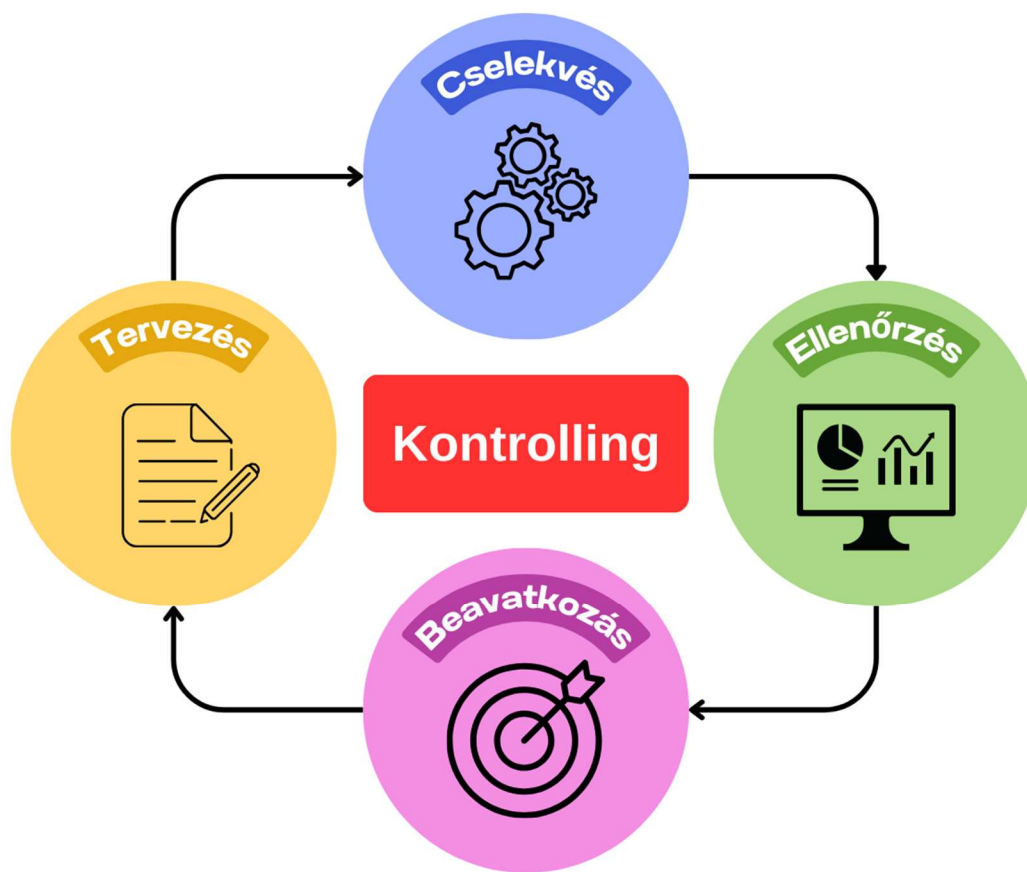
Forrás: Saját szerkesztés La Paz és szerzőtársai (2020) tanulmánya alapján

2.2. A tervezés, mint kontrolleri feladat

A korábbiakban láthattuk, hogy egy kontrollernak mennyire szerteágazó feladatköre is van. Azonban ezek a feladatok gyakran nem választhatóak el ennyire fekete-fehéren egymástól. A tervezés is egy kiemelten fontos kontrolling feladat, azonban a tervezési folyamat egy controller esetében nem áll meg csupán a megvalósítási elképzelések felvázolásánál, több más feladat is kapcsolódik hozzá. Ezt szemlélteti jól a PDCA ciklus is.

2.2.1. A PDCA ciklus

A PDCA mozaikszó az eredeti angol szavak akronimja: P, mint *'plan'*, azaz tervezés, D, mint *'do'*, azaz cselekvés, C, mint *'check'*, azaz ellenőrzés és A, mint *'act'*, azaz beavatkozás (Moen – Norman, 2009). Ezt mutatja be az 2. számú ábra,



2. ábra: A PDCA ciklus ábrázolása

Forrás: Saját szerkesztés

A ciklus első eleme a tervezés, hiszen először fel kell ismerni a problémát, a szükség- vagy döntéshelyzetet, azt analizálni kell és egy tervet készíteni, hogy hogyan is lehetne azt megoldani/milyen lehetőségek közül választhat a döntéshozó és a választása milyen hatásokkal jár (Amann et al., 2014).

A tervezés után következik a cselekvés lépése, amikor a kiválasztott alternatívát végrehajtjuk/végrehajtatjuk, avagy elkezdjük megoldani az elkészült tervek alapján a problémákat (Isniah et al, 2020).

A harmadik lépés az ellenőrzés, amikor megvizsgáljuk, hogy hogyan, mennyire sikerült végrehajtani az eltervezett folyamatokat, illetve megvizsgáljuk, hogy sikerült-e a kitűzött célt elérnünk/mekkora mértékben tudtuk elérni a kitűzött célt (Moen – Norman, 2009).

A negyedik, egyben utolsó lépésben pedig a kapott eredményeket kiértékeljük. Ha jól működtek az ötleteink, akkor a megoldási módokat standardizáljuk, hogy más hasonló helyzetekben már legyen kész és hatékony válaszunk. Ha szükséges, akkor pedig módosításokat eszközölünk és változtatunk. Így ér végül körbe a ciklus, hisz újra a tervezés fázishoz jutunk el (Johnson, 2002).

2.2.2. Egy integrációs folyamat tervezésének elemei

A Sportiskola esetében egy e-sport szakosztály létrehozása nagyjából egyenértékűnek tekinthető egy vállalat esetében a tevékenységi kör bővítésével, egy új üzletág bevezetésével. Éppen ezért ilyen alapossággal is kell megtervezni az integrációt, mintha egy üzleti tervet készítenénk egy beruházáshoz. Ezt lehet aztán kisebb részegységekre bontani és minden részfeladathoz egy felelőst hozzárendelni.

Egy stratégiai terv a hagyományos logikai mintát követve a következő lépéseket tartalmazza általában:

1. Helyzetfelmérés
2. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása (előterv): ebben olyan eszközök segíthetnek minket, mint a BCG-mátrix, a BE-mátrix, a SPACE-mátrix vagy éppen a GSM-mátrix. A hosszú távú stratégiai célkitűzések során pedig használhatunk célfát vagy akár generikus-mátrixot.
3. Technikai tervezés: a konkrét termelés, szolgáltatás megtervezése.
4. Pénzügyi tervezés: többek között olyan elemek tartoznak ide, mint a finanszírozási kérdések megválaszolása, a cash-flow kimutatás tervezése vagy épp a költségtervek elkészítése.

Az első és talán egyik legfontosabb lépés a helyzetfelmérés.

- Ezen belül először is tisztában kell lennünk a szervezetünk alapvető hosszútávú céljaival, missziójával, víziójával. Minden felmerülő elképzelést ezen keresztül kell megszűrni: közelebb visz-e ez az ötlet terveink megvalósulásához.
- A helyzetfelméréshez tartozik emellett a belső környezet elemzése. Tisztában kell lennünk a vállalatunk erősségeivel, gyengeségeivel, a ki nem használt potenciálokkal. Ezek értékelésére segítségünkre lehet az RMB elemzés, a BFÉM mátrix vagy az értéklánc módszer.

- A helyzetfelmérés harmadik eleme pedig a külső környezet, illetve a versenytársak elemzése, hiszen a megfelelő tervek elkészítéséhez látnunk kell, milyen külső, tőlünk független tényezők hathatnak ránk. A külső környezetet segít nekünk értékelni a PEST vagy PESTEL elemzés, Porter 5 erő modellje vagy a KFÉM mátrix. A versenytársak értékelését magába foglalja Porter 5 erő modellje is, azonban a CPM mátrixot kifejezetten ezen céllal alkották meg és használhatjuk erre a kedvelt kontrolling eszközt, a benchmarking-ot is. A belső és külső tényezők minősítésében is használhatjuk, vállalati vagy akár iparági szinten is a SWOT analízist (Nábrádi – Pupos, 2010).

A reális helyzetfelméréstől függ, hogy milyen stratégiai irányokat és célkitűzéseket fogalmazunk majd meg az új tevékenységünkkel szemben.

2.2.3. A SMART-elvek

A célkitűzési folyamat során pedig mindenképpen érdemes figyelembe vennünk a SMART-elveket. A SMART kifejezés szintén egy mozaikszó, amely a specifikus (*'Specific'*), mérhető (*'Measurable'*), elérhető/hozzáférhető (*'Achievable'*), releváns (*'Relevant'*), illetve időhöz kötött (*'Time-bound'*) szavak kezdőbetűiből áll össze. Az elv lényege (amelyet a 3. számú ábra rendkívül jól szemléltet is), hogy a célkitűzéseink ne csupán megfoghatatlan vágyálmok legyenek, hanem olyan konkrét leírás kapcsolódjon hozzájuk, amelyek által már konkrét stratégiá(ka)t lehet alkotni (Glushchenko, 2023).

A SMART-elvek azért is fontosak, mert alkalmazásuk az értékelési rendszer kialakítását is nagyban megkönnyíti. A célkitűzéseink ellenőrzést segítő mutatószám rendszer lehet például a Balanced Scorecard modell (magyarul *'kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer'*, de a hazai gyakorlatban is az angol elnevezés használatos).

Fontos, hogy a kontroller a tervezés minden szintjén jelen legyen, így a stratégiai, a taktikai és az operatív tervezés során is. Ezzel tudja a koherenciát biztosítani a vállalaton belül, illetve fenntartani a kommunikációs csatornák megfelelő működését (Reichmann, 1997).

S	<u>Specifikus (Specific) cél:</u> Pontosan meghatározott, világosan megfogalmazott. Nem elvont és nem túl általános.		Szeretnék jobban megtanulni zongorázni.
			Az év végére szeretnék tudni eljátszani egy középhaladó szintű művet zongorán.
M	<u>Mérhető (Measurable) cél:</u> Mérhető és számonkérhető, jól dokumentálható a haladás.		Szeretnék egészségesebben étkezni.
			Szeretnék hetente 4-szer zöldséget és gyümölcsöt fogyasztani.
A	<u>Elérhető (Achievable) cél:</u> Reális és megvalósítható, nem haladja meg a képességeinket és erőforrásainkat.		Szeretnék a jövő hétvégén megírni egy regényt.
			Szeretnék 3 hónapon belül megírni egy regényt, napi 500 szó írási céllal.
R	<u>Releváns (Relevant) cél:</u> Illeszkedik a többi célunkhoz, kapcsolódik az értékeinkhez, további terveinkhez.		Szeretnék megtanulni golfozni, bár semmi köze a többi érdeklődésemhez.
			Szeretnék megtanulni fotózni, hogy magasabb szintre emelhessem az utazós blogomat.
T	<u>Időben körülhatárolt (Time-bound) cél:</u> Van pontos határideje vagy időkerete.		Szeretnék megtanulni spanyolul.
			Szeretnék 6 hónapon belül elvégezni egy kezdő spanyol nyelvtanfolyamot.

3. ábra: A SMART-elvek bemutatása

Forrás: M. Tóth (2023)

2.3. Az e-sport bemutatása

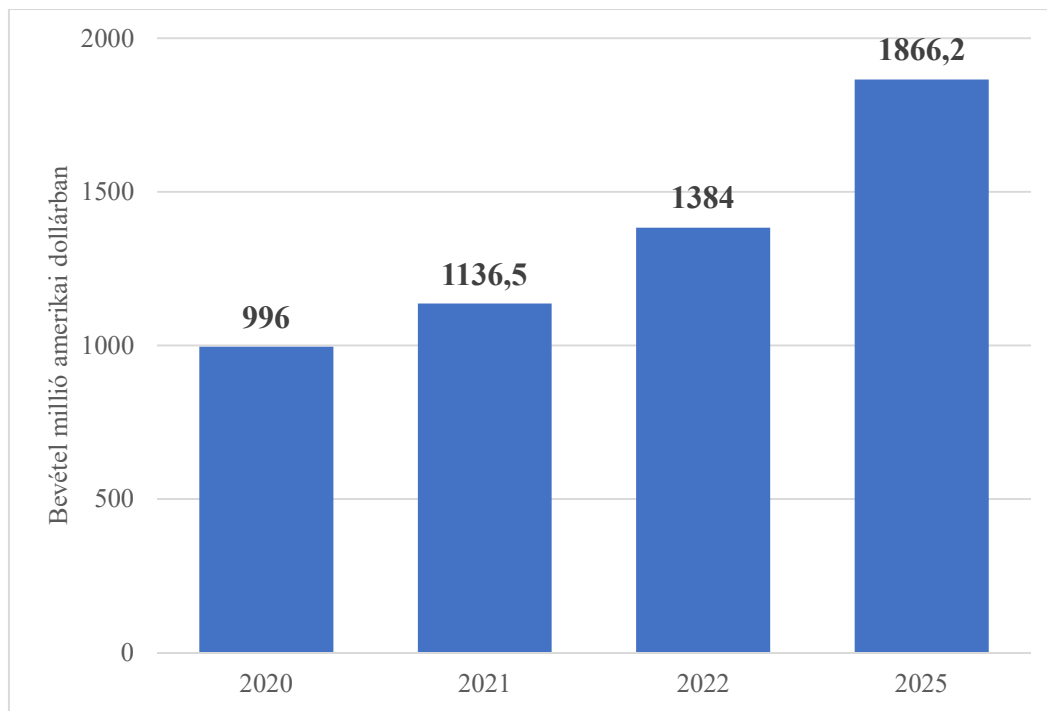
Sok ember talán még soha nem is hallott az e-sportról, azaz az elektronikus sportról. Segal (2014) megfogalmazásában az e-sport egy „gyűjtőfogalom azokra a játékokra, amelyek hasonlítanak a hagyományos sportokhoz, hiszen vannak népszerű szupersztárjai, fanatikus rajongói, kidolgozott versenylebonnyolításuk és emlékezetes mérkőzései (fordítások és bukások), azonban az egész a virtuális világban zajlik és a versenyzők valójában alig mozognak”. Bornemark (2013) az e-sportot versenyszintű, Eglison (2018) pedig professzionális videójátékokozásként definiálja.

2.3.1. Az e-sport szektor terjeszkedése

A számítógépes játékok tanulmányozása lassan egyre elfogadottabbá válik a tudományos világban, viszont az elektronikus sportot még mindig leginkább az egyszemélyes, lövöldözős játékokkal azonosítják a legtöbben. Ennek következtében az e-sport kutatási spektruma is általában csupán a játéketikára és a pszichológiai hatásokra korlátozódik (Ayur, 2018). Azonban a szektor

egyre nagyobb figyelmet követel magának a tudományos és a gazdasági életben is, hiszen rendkívül dinamikusan növekszik, kifejezetten a COVID-19 világjárvány óta. Ahogy a 4. ábrán is láthatjuk, Gough (2023) kutatása alapján 2020-ban még az e-sport piac bevétele világszinten ”csak” 996 millió amerikai dollár volt, amely 2021-re viszont már 1136,5 millió amerikai dollárra nőtt, 2022-re pedig már az 1384 millió amerikai dollárt is elérte. 2025-re Gough (2023) előrejelzése alapján ez a szám eléri az 1886,2 millió amerikai dollárt is.

A legnagyobb bevételi forrása az elektronikus sport szektornak egyértelműen a szponzoráció és a reklámokból fakadó bevételek. Ezen kívül tetemes mennyiségű bevétel származik a médiajogokból (például közvetítési jogdíjak) (Gough, 2023).



4. ábra: Az e-sport szektor várható bevételei világszerte 2020 és 2025 között (millió amerikai dollárban)

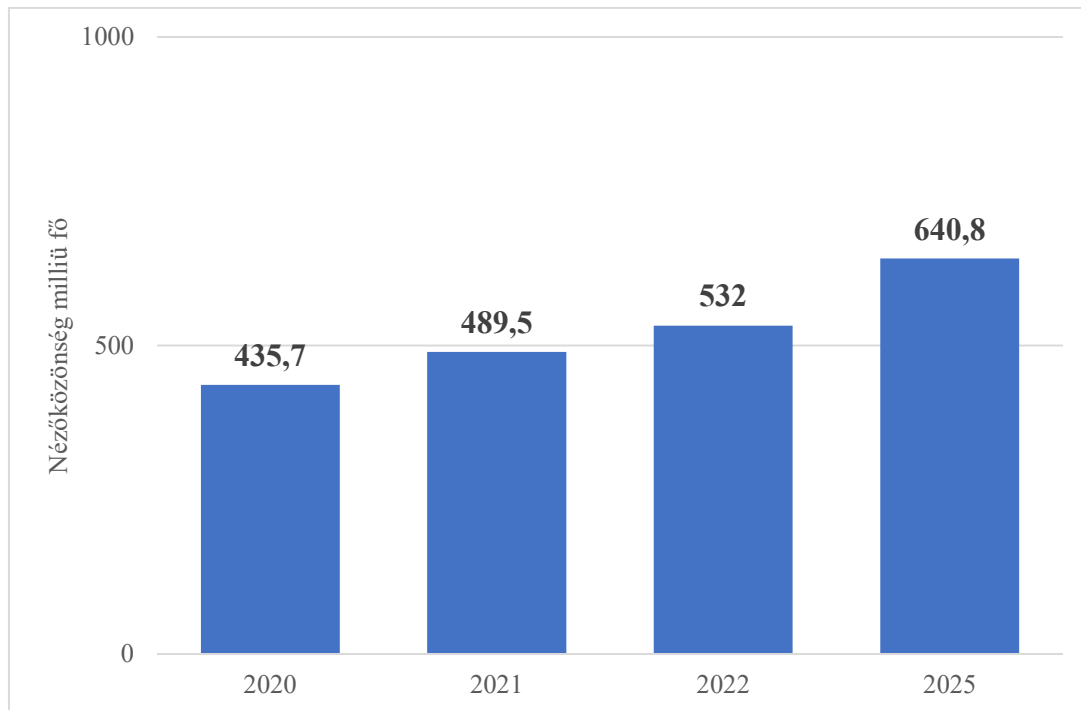
Forrás: Saját szerkesztés, Gough (2023) kutatása alapján.

Ez a bevétel aztán több szinten osztódik szét, hiszen az e-sport szektornak több jelentős szereplője van. Talán elsőként érdemes megemlíteni a nagy IT vállalatokat, akik vagy a játékfejlesztésben vesznek részt, vagy a szükséges hardver alapokat szolgáltatják az e-sport játékosoknak, a csapataiknak és a nézőknek is. Fontos szerepe van a streamereknek és a különböző

online, illetve közösségi média platformoknak, hogy a versenyek izgalma el is juthasson a nézőkhöz. Akár az egyes versenyzőket/csapatokat, akár a streamereket, akár a megrendezett versenyeket vesszük szemre, ott láthatjuk mögöttük a szponzorokat, akik finanszírozzák az iparág többi résztvevőjét. A játékfejlesztők célja egyértelmű: a professzionális versenyek által szeretnék minél több nézőt bevonni, hogy ők is váljanak játékosokká (ha csak amatőr szinten is), kezdjenek el játszani és vegyék meg a terméküket. A szponzorok szerepe talán még triviálisabb: felismerve a nagy nézőszámú eseményeket, illetve a versenyzők influenszerré avasztatását szeretnék a saját brandjüket építeni a megjelenésükkel ezen eseményeken (Nelson, 2019).

Gough (2022) egy másik, 2022-es tanulmányában pontosan ezt vizsgálta, mekkora tömeget is képes elérni a versenyszintű videójátékozás.

A lentebbi, 5. ábrán láthatjuk, hogy 2020-ban még "csupán" 435,7 millió fő követte világszerte ezen eseményeket, ez viszont drasztikusan növekedett a 2021-es és 2022-es években, így az előrejelzés alapján 2025-re már (2020-hoz képest) megmásfélszereződik majd az e-sport nézőközönség száma (Gough, 2022).



5. ábra: Az e-sport szektor várható nézettségi adatai világszerte 2020 és 2025 között (millió amerikai dollárban)

Forrás: Saját szerkesztés, Gough (2022) kutatása alapján.

2.3.2. Az e-sport különböző típusai

Az előző fejezetben említésre került, hogy a professzionális videójátékozást sokan csupán az egyszemélyes lövöldözős játékokkal azonosítják. Azonban, ahogy a hagyományos sportban több különböző sportág létezik, úgy az elektronikus sportnak is több különböző változata, fajtája van.

Többféle csoportosítás is létezik, én Besombes (2019) 2017-es osztályozását szeretném alkalmazni. (A szerző ezt a kategóriarendszert azóta bővítette, mivel szeretne volna a kevésbé népszerű szegmenseit is feltérképezni a kompetitív videójátékozásnak, viszont a kutatásom szempontjából én elegendőnek tartom csupán a szektor zászlóshajóinak bemutatását. Ezek a játékok a bírnak a legnagyobb népszerűséggel, legnevesebb nemzetközi versenyek döntőin egész stadionok telnek meg a rajongókkal, akik élőben szeretnék látni kedvenceik küzdelmét.

A lentebbi 6-os ábrában látható, hogy 10 nagyobb csoport különböztethető meg.

- A versenyzős játékokban (*'racing game'*) a játékosok egy (autó, motor, repülő vagy hasonló) futamon vesznek részt, ahol (legtöbb esetben) egy megadott versenypályán kell a lehető leggyorsabban végigérni. A legnézettebb képviselőik napjainkban az EA Sport F1, a Forza vagy éppen az Assetto Corsa (Yu, 2023).
- Az AVG játékok (*'active video game'*) célja a játékosok megmozgatása, a fitness támogatása. Ezeknél a játékoknál egy speciális mozgásérzékelő eszköz (*'kinect'*) veszi fel a játékosok mozgását, amelyet aztán a játéksoftver értékel, mint például a Just Dance esetében (Stewart et al, 2019).
- A verekedős játékokban (*'fighting game'*) két vagy több karakter kell megküzdjön egymással a győzelemért. A legnépszerűbbek ebben a kategóriában a Super Smash Bros, a Street Fighter és a Tekken (Rouse, 2011).
- A battle royale típusú játékokban a versenyzők célja a túlélés, hogy az összes ellenfelüket kiejtsék és ők maradjanak utoljára játékban, ilyen játék a Fortnite, az Apex Legends és a PUBG (Farshi, 2021).
- Az FPS (*'first person shooting'*) és TPS (*'third person shooting'*) a lövöldözős játékok változatai, közöttük a különbség csak a játékos perspektívájában keresendő: a TPS-ek esetében a játékos látja a "teljes" karakterét, míg az FPS-eknél "saját maga" tartja a fegyvert. Ez az egyik húzóágazata az e-sportnak, olyan nevekkkel, mint a Counter Strike, a Call of Duty, a Valorant, a Rainbow Six és az Overwatch (Dickenson, 2021).

- A pakliépítő játékokban a játékosok kártyákat gyűjthetnek, cserélgethetnek. Ezekből kell egy paklit felépíteniük, amelyet aztán a mérkőzések során használhatnak. Erre a típusra példa a Hearthstone vagy a Clash Royale (Adinolf – Turkay, 2011).
- Az MMORPG ('massively multiplayer online role-playing game') játékok olyan online szerepjátékok, ahol a játékos egy karaktert irányíthat egy (többnyire) fantázia világban, ott azonban tucatnyi több játékosal kerül interakcióba. Ez a műfaj rendkívül népszerű a videójátékok körében, de a versenymechanizmus hiánya miatt nehéz tornákat szervezni az ilyen játékokból, így a professzionális videójátékozás világában viszonylag kis szeletet foglal el. Képviselője mégis van, többek között a World of Warcraft személyében (Dictionary, 2023).



6. ábra: Az e-sport játékok csoportosítása Besombes alapján

Forrás: Saját szerkesztés, Besombes (2019) kutatása alapján.

- A MOBA ('multiplayer online battle arena') játékokban a játékosoknak 2 csapatban, egy behatárolt csatatéren kell megküzdeniük egymással. Ez a zsáner tekinthető a szektor királyának, hisz olyan címek tartoznak ide, mint a League of Legends, a Dota 2, az Arena of Valor, a Mobile Legends és a Brawl Stars (Uke, 2024).

- Az RTS-ek (‘*real-time strategy*’) olyan stratégiai játékok, ahol a játékmenet nincs körökre osztva, hanem a játékosok szimultán végezhetik az akcióikat. Legnevesebb képviselőik a Starcraft és Age of Empires sorozatok (Andersen et al., 2018).
- Az SVG (‘*sports video game*’) játékok olyan szimulációs játékok, amelyek a tradicionális sportágakat ültetik át virtuális közegbe. Ilyen játékok a teljesség igénye nélkül a FIFA sorozat (új nevén EA Sports FC), a NBA 2K vagy a Rocket League (Nguyen – Bavalier, 2023).

A 3 legkiemelkedőbb játék egyértelműen a League of Legends, a DOTA 2, illetve a Counter Strike. Ez a 3 játék akár a nézettséget (2023-as év), akár az aktív csapatok számát, akár az eddig rendezett versenyeken kiosztott nyereményeket vesszük alapul, a rangsor első 5 helyezettje között vannak. A League of Legends ültette a legtöbb embert a képernyő elé 2023-ban (6,4 millió néző), a DOTA 2-ben osztották ki eddig a legtöbb nyereményt a megrendezett versenyeken (327,7 millió amerikai dollárt), míg a Counter-Strikeban van jelenleg a legtöbb aktív csapat (számszerint 6572 csapat) az Esports Charts (2024) adatai alapján.

2.3.3. Az e-sport és a sport kapcsolata

Willimczik (2019) tanulmányában kiemelte, nagy hiány a sport kapcsán, hogy nincsen elismert definíciója. Edgar (2019) szerint pedig a sport egy dinamikus jelenség, amely folyton változik. Az új technológiák megjelenésének köszönhetően új sportágak jöhetnek létre, a már létező sportok pedig átalakul(hat)nak. Ez viszont tovább mossa a határvonalakat a megfogalmazásokban.

Az e-sport megítélésében is sok kérdést vet fel, hogy tekinthető-e sportnak. Bár az SVG-k a hagyományos sportokat imitálják, nyilvánvalóan mégsem tekinthetjük egyenértékűnek a fizikai labdarúgást az EA Sports FC-vel. Illetve az AVG játékoknak is célja a fitness támogatása, általánosságban mégsem az a jellemző, hogy az e-sport játékosok ugráljanak egy kinect előtt. A leggyakoribb kritika ez is az e-sporttal szemben. Hiszen például Parry (2018, p.2.) véleménye alapján „ha a sport fogalmára gondolok, akkor az ‘olimpiai sportra’ gondolok. Az olimpiai sportot pedig az ember fizikai képességein alapuló, intézményesített, szabályok által koordinált versenyként határozom meg”. Azaz az e-sportot a fizikai aktivitás hiánya miatt nem tekinti sportnak. Azonban Parry (2018) fogalmazása felvet olyan kérdéseket, hogy hogyan értékeli a nem olimpiai sportágakat (például a futsalt vagy a karatet), illetve más határterületen mozgó sportokat (példának okáért a sakkot, a biliárdot vagy a dartsot).

Azonban nem csak sportszakmai szempontokból érdekes kérdés ez, hanem a joggyakorlat szempontjából is. Dél-Korea és Kína hivatalosan is sportként tartják nyilván az e-sportot, az Európai Unióban azonban 2022-ben azt a határozatot hozták, hogy jogilag két külön területnek tekintik (European Parliament resolution of 10 November 2022 on esports and video games (2022/2027(INI))). Alapvetően a jogot és a tudományos életet tekintve is a két legfontosabbnak számon tartott alkotóeleme a sportnak a társadalmi funkciója, illetve a fizikai elemei (Abanazir, 2019).

A fizikai aktivitást tekintve már szóba került a sakk esete a sportok nagy családjában. A sakk, bár fizikailag nem igazán mozgat meg, mégis a mentális aktivitás miatt nemzetközileg elfogadott álláspont, hogy sportnak tekintjük. Kobiela (2018) azt is megállapította, hogy a sakk során a szervezetre a pulzusszám, az oxigénfelhasználás, a szén-dioxid kibocsátás és a ki- és belégzés gyakoriságának növekedése gyakorlatilag olyan hatással van, mintha fizikai tevékenységet végezne a játékos. Ez a tény (miszerint egy mentális aktivitás fizikai változásokat okoz egy ember testében) érv lehet az elektronikus sport sport volta mellett (Troubat et al., 2010). Emellett hasonlóság a tradicionális sportokkal (a fizikai szintet tekintve), hogy a legjobb e-sportolóknak képesnek kell lenniük fontos döntéseket hozni rövid idő alatt kényszerhelyzetekben, illetve magas szinten kell fenntartsák a figyelmüket (Himmelstein et al., 2017). A sikerhez a virtuális versenyeken emellett elengedhetetlen a kiváló reakciókészség, a megfelelő szem-kéz koordináció, a kezek és ujjak hibátlan finommotorikus készsége. Ennek megfelelően a szisztematikus e-sport edzések is ezen finommotorikus és kognitív képességek és készségek fejlesztését helyezik előtérbe (Kane – Spradley, 2017).

Az e-sport társadalmi funkcióját tekintve tagadhatatlan, hogy fel tudja venni a versenyt a hagyományos sportokkal. Bár a játékosok és nézők az esetek többségében nem egy légtérben tartózkodnak és fizikailag talán soha nem is találkoznak, azonban a kommunikációs technológia fejlődésével az analóg kapcsolódási platformokat mára már felváltották, kiegészítették a virtuálisak. Így tehát a fizikai távolság nem lehet akadály. A virtuális közeg ezen szempontból csak kibővíti a társadalmi kapcsolódási lehetőségeket az e-sport közösség tagjai számára, hiszen a világ bármelyik pontjáról származó társaikkal tudnak kapcsolatot teremteni, fenntartani, ápolni (gondolhatunk itt többek között például a népszerű streaming platformok chat-szobáira is) (Thiel – John, 2019).

A közösségi élmény pedig nem csupán a nézők és az egymás ellen versenyző játékosok között alakul ki, hanem az egymást támogató csapatokon belül is. (Hiszen az egyszemélyes e-sport játékok versenyzői is egy csapatban készülnek a versenyekre, még ha ott egyedül is játszanak majd.) Himmelstein és társai (2017) kulcsfontosságúként határozták meg a kommunikációt és a megfelelő csoportdinamikát az e-sportban való sikerességhez (Himmelstein et al., 2017). Hasonlóan a hagyományos sportokhoz, az elektronikus sport sportolójának is csapattagként kell viselkedniük és hatékonyan kell kommunikálniuk egymás között - már az edzéseken is (Engel et al., 2017).

Az e-sport elfogadása iránt tett törekvések eredményességét mutatja, hogy a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (bár a nyári vagy téli olimpiai sportágai közé nem választotta be az e-sportot, viszont) egy e-sport olimpia elindítását kezdte el szervezni Szaúd-Arábiában 2025-re, nyilatkozta Thomas Bach, a bizottság elnöke (Bach, 2024).

2.3.4. Az e-sport csapatok felépítése

Kezdetben a különböző elektronikus sportcsapatok is önszerveződő módon jöttek létre, az átlagos játékosok a közösségi élmény miatt társultak össze. Azonban ahogy az e-sport egyre népszerűbbé vált és egyre több pénz és figyelem irányult a szektorra, úgy kezdtek a hagyományos sport szereplői is megjelenni a piacon - vagy támogatóként beállva egy már létező csapat mögé, vagy létrehozva saját elektronikus sport szakosztályukat (Tang, 2018). Az utóbbira példa az FC Barcelona, amely 2018-ban indította el az e-sport részlegét, elsőnek a virtuális foci világában, később pedig Valorant és League of Legends csapatot is létrehoztak (FC Barcelona, 2024).

A csapatok, vagy klánok alapvetően két típusba tartoznak: vannak, amelyek csupán egy adott játékra fókuszálnak, de vannak olyanok is, amelyek több különböző játékot is magukba foglalnak (mint például az FC Barcelona e-sport csapata is). Ezen utóbbiak a csapatot igazából egyfajta brandként használják, a minél szélesebb körben való népszerűsítésük érdekében (Zhou – Huang, 2015).

Egy e-sport csapat kialakításánál természetesen fontos, hogy a tagok mindegyike rendelkezzen az alapvető szociális készségekkel (lásd csapatmunka, együttműködés és a korábban megfogalmazott fontos képességek). Azonban, mint bármely más, hagyományos sportban vagy épp egy vállalatnál működő munkacsoport esetében is, fontos a csoport heterogenitása is. Az elektronikus sportcsapatok esetében viszont a csoportdinamikát kifejezetten kihívás elé állíthatja,

hogy a virtuális világháló miatt magas az aránya a csapatok nemzetközi összetételének (Carron – Eys, 2012).

A csapat vezetőjének szerepe szintén rendkívül fontos egy e-sport csapatban. Ők felelősek a tagok segítségéért, bátorításáért (Dunn, 2016). Sokat tehetnek a csapategység kialakításáért és a jó kommunikációs platformok kialakításáért, ezért is nagyon fontos a megfelelő kiválasztásuk (Freeman – Wohn, 2019). Ezenfelül van (például a DOTA 2 esetében), ahol az edzői feladatok egy részét (többek között az ellenfél feltérképezése, kiismerése, a taktika kialakítása) is ők látják el. Más játékokban az edzők szerepe sokkal nagyobb, például a League of Legends esetében a csapatoknak 2 edzője is van. Azonban a professzionális e-sport edzőség még szintén kezdeti szakaszában jár, mutatnak rá erre Sabtan és munkatársai (2022), akik tanulmányukban hívatásos League of Legends trénereket interjúvoltak meg, kérdezve őket a jelenlegi gyakorlatokról és kihívásokról.

A csapat tagjainak kialakítása mellett a költségtervezést sem szabad elfelejteni egy e-sport csapat elindítása során. A kezdeti költségek (összehasonlítva mondjuk a labdarúgással) relatív magasak (hiszen be kell szerezni a gépparkot), de ha a kezdeti ráfordítást befektettük, onnantól a kiadási oldalon a legjelentősebb tételek a versenydíjak, illetve az edzők és sportolók fizetése. Ezzel szemben a fő bevételei a csapatnak a szponzorációs szerződésekből, a közvetítési jogok visszaosztásából, a versenynyereményekből, illetve a merchandiseből, azaz a saját márkás termékek értékesítéséből fakadhatnak (Molnár et al., 2020), ezekkel szükséges kalkulálni a tervezés során.

3. Anyag és módszertan

Az anyag és módszertan fejezetben előbb szeretném bemutatni a vállalatot, ahol dolgozom. Ezen belül ismertetem a legfontosabb céljait, a szervezet felépítését, valamint a legjelentősebb eltéréseket az átlagos vállalatokkal szemben. Ezután pedig az alkalmazott módszertant szeretném ismertetni.

3.1. A Debreceni Sportcentrum bemutatása

A Debreceni Sportcentrumot a 2000-es évben alapították. A megalakulása óta Debrecen város tulajdonában áll, teljes neve pedig (2009 óta) Debreceni Sportcentrum Közhasznú Nonprofit Kft (Debreceni Sportcentrum, 2024). Ezen információk alapján három, a tipikus vállalatoknál nem megjelenő tulajdonságát is megfigyelhetjük a szervezetnek. A Sportcentrum egy önkormányzati fenntartásban lévő, közhasznú és nonprofit vállalat. Az alábbiakban bővebben kifejtem, definiálom, mit is takarnak az alábbi fogalmak:

Önkormányzati fenntartású: A köztulajdonban álló vállalatok a nemzeti vagyonnal gazdálkodnak és nemzetgazdasági szempontból rendkívül jelentősek (hiszen például a magyar GDP jelentős részét is ezen vállalatok állítják elő) (Auer – Papp, 2017). Ezen kiemelt szerepük miatt joggal elvárható követelmény ezen szervezetekkel szemben az átlátható és jól nyomon követhető gazdálkodás. Milhaupt és Pragendler (2018) szerint a közigazgatás legfontosabb szándéka ezen társaságok tulajdonlásával a közérdekű célok elérése kell, hogy legyen.

Közhasznú: A közhasznúvá történő minősítéshez több feltételnek is meg kell felelnie egy vállalatnak, ezek közül talán a legfontosabb Tarczay (2024) megfogalmazásában, hogy „közfeladat teljesítésére irányuló tevékenységet végezzen, amellyel hozzájárul a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez”.

Nonprofit: „Nonprofitnak minősül az a társaság, amelynek létesítő okirata tartalmazza, hogy a gazdasági társaság tevékenységéből származó nyereség a tagok között nem osztható fel, hanem az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja” (2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról (9/F. §)). A társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat.

Ezen ismérvek jelentős befolyással hatnak természetesen bármilyen üzleti terv elkészültére a vállalat esetében.

3.1.1. A Debreceni Sportcentrum céljai, missziója Debrecen városában

Már a kezdetekkor világosan megfogalmazták a vállalat alapvető célját: Debrecen sportlétesítményeinek összefogásával nagyobb szerepet szerettek volna vállalni a régió és az ország sportéletében, illetve szerettek volna egységesebb, szervezettebb kereteket adni a városban élők testmozgási lehetőségeinek.

A szervezet egészen az alapoktól építkezik: a Sportiskola révén már a legkisebbektől elkezdik a tudatos testmozgást magába foglaló, egészségre való nevelést. Az itt rendszeresen edző növendékek legjobbjai aztán élsportolóként folytathatják a karrierjüket, a Sportcentrum pedig tovább támogatja őket álmaik elérésében. A klub kötelékébe tartozó élsportolók pedig sikereikkel nem csupán a Sportcentrum, hanem egész Debrecen városának hírnevét öregbítik.

Azonban fontos küldetésének tekinti a vállalat, hogy a sport, az egészséges életmód és testmozgás ne csupán a versenyszinten sportolók kiváltsága lehessen, hanem a társadalom minden rétege számára elérhető maradjon! Ez a mai mozgásszegény, elkényelmesedett és ellustult társadalmunkban rendkívül fontos. A Debreceni Sportcentrum szeretne ehhez a sportszerető nagyközönségnek megfelelő, a mai kor igényeit minden téren kielégítő és minőségi platformokat biztosítani.

Összegezve elmondható: a Debreceni Sportcentrum missziója, hogy minden korosztály számára, az egyének társadalmi helyzetétől függetlenül biztosítsa a lehetőséget a sportra, ezzel támogatva az egészséges életmód kialakítását is. Ezt igyekszik megtámogatni a vállalat a különböző rendezvények, események megszervezésével, ezzel is népszerűsítve és a figyelem középpontjába helyezve a mozgást, aktivitást (Debreceni Sportcentrum, 2024).

3.1.2. A Sportcentrum szervezeti felépítése

A szervezetek struktúráját több dimenzió alapján is értékelhetjük, felépítésüket több különböző módon is csoportosíthatjuk. Az egyik leginkább elterjedt ilyen csoportosítás, amelyet Burns és Stalker (1961) már 1961-ben is megfogalmaztak, a mechanikus és organikus modellekre történő bontás. Úgy gondolom, a Sportcentrum inkább az előbbi kategóriába tartozik, azaz mechanikus struktúrával bír.

A mechanikus szervezetek általában erősen centralizáltak. Ez a mi vállalatunkra is igaz, hiszen a döntések többségét központilag, a hierarchia magasabb szintjein hozzák meg. A centralizáltság sok esetben hátrány lehet egy társaság életében, hiszen lassíthatja, késleltetheti a döntéshozatali folyamatot, hiszen a felgyorsult világunkban gyors, azonnali válaszokra és

beavatkozásra lenne szükség a problémák esetén. Mindazonáltal vannak előnyei is a centralizáltságnak, mivel a munkavállalóknak adhat egy biztonságot, ha konkrét és egzakt utasításokat kapnak a feletteseiktől. Az önállóbb döntéshozatali metódus sok időbe, energiába és stresszbe kerülhet a szervezet alacsonyabb hierarchikus szintjein dolgozó szereplőinek életében, ami végső soron szintén költségként merül fel a vállalatnál. Így tehát, ha egy társaság biztonságos közegben, stabil alapokon működik, akkora a centralizáltság hatékonyabb folyamatokhoz vezethet, amely előnyére válik a vállalatnak. A költségek minimalizálása és a cég hatékonyabb működése pedig minden kontroller célja (Wally – Baum, 2003). A Sportcentrumról alapvetően elmondható, hogy (az egész társadalmat súlyosan érintő sokkokat, mint például egy világiárvány, leszámítva) viszonylag biztos alapokkal bír, így a centralizáltság inkább előnyére válik.

A mechanikus szervezetek egy másik jellemző tulajdonsága a hierarchikus berendezkedés. A Sportcentrumnál ez szintén jól megfigyelhető. A piramis csúcsán az ügyvezető igazgató áll, aki alá tartozik a gazdasági igazgató, a stratégiai és sportszakmai igazgató, a szervezési igazgató, valamint az egyes létesítményeknek a vezetői. A következő szinten a gazdasági igazgató irányítása alá tartozik a főkönyvelő, a kontrolling csoport vezetője, a Sportiskola gazdasági osztályának irányítója. Úgy gondolom, egy kiváló gyakorlat a cég szervezeti magatartásában, hogy a vezetők minden dolgozóval csak a közvetlen felettesük jelenlétében egyeztetnek kulcsfontosságú témákban (többek között például szerződeshosszabbítás, feladatkör módosítás, teljesítmény-értékelés esetén). A hierarchikusabb rendezettségű vállalatoknál előny, hogy sokkal egyértelműbb a szolgálati út, vagyis hogy ki kinek adhat ki utasítást. Emellett mivel egy menedzser alá kevesebb munkavállaló tartozik, így könnyebben tud rájuk (a munkájukra, illetve az életüket meghatározó egyéb befolyásoló hatásokra is) figyelni (Porter – Lawler, 1964). Ezzel összhangban pedig kutatások alapján a laposabb, kevésbé hierarchikus szervezeteken belül a munkavállalók nagyobb teret kapnak az önmegvalósításra és a kiteljesedésre (Porter – Siegel, 1965).

Egy további ismérve a mechanikus intézményeknek az erős formalitás. A formalizáció azt jelenti, hogy nagymértékű a szervezeti szabályok, mechanizmusok, eljárások írásba foglalása és alkalmazása a mindennapi folyamatok során is. A Sportcentrumnál is igyekszünk minél több folyamatot írásba foglalni. Ezáltal az újonnan érkező munkavállalókat, gyakornokokat, duális hallgatókat sok könnyebben tudjuk betanítani, hamarabb meg tudják ismerni a cég működését. Emellett a felmerülő problémákra többségében megvannak a kész válaszok, ezáltal kevesebb a pánik is. A nagymértékű formalitás hátránya tud lenni viszont a megszokottság és az innováció

kiölése a munkavállalókból. Ez a krízishelyzetek esetén különösen veszélyes tud lenni, hisz a dolgozók kevésbé tapasztaltak az új megoldások alkalmazásában, hívta fel a figyelmet erre már 1986-ban Fredrickson (1986).

Talán az egyetlen jellemvonás, ami kapcsán nem egyértelmű a Sportcentrum besorolása, az az egyes részlegek kialakításának elve. Hiszen egyszerre van jelen a szervezeten belül a divizionális elmélet (például a létesítmények irányítása, élete, helyi alkalmazottjai) és a funkcionális csoportképzés (például a könyvelés, vagy a rendezvények szervezése egy csapaton belül történik, függetlenül a kapcsolódó létesítménytől). Ez azért előny a cégnek, mivel azon munkavállalók, akik az egyik struktúrában nem tudnak kiteljesedni, átirányíthatóak egy olyan munkacsoportba, ahol sokkal kényelmesebben, otthonosabban érzik magukat, ezzel pedig a munkamoráljuk és teljesítményük is növekszik (Hollenbeck et. al., 2002).

A Debreceni Sportcentrumot tehát ezek alapján inkább a mechanikus struktúrájú intézmények közé lehet besorolni. Kontroller gyakornokként úgy gondolom, ez sokat segít a hatékonyság növelésében és a költségek visszaszorításában. Azonban tudatosan figyelmet kell fordítani a cégben arra, hogy ne szűküljön be a látóterünk és tudjunk innovatívak maradni, például egy új szakosztály bevezetésével. Ez véleményem szerint különösen kihívás non-profit, közhasznú szervezetként: ámbár nem rendelkezünk a versenyszférában versengő cégek pénzügyi háttérével és kutatási-fejlesztési lehetőségeivel, mégis szükséges naprakésznek maradnunk és Debrecen város polgárainak a legjobb szolgáltatásokat nyújtanunk.

3.1.3. A Sportiskola szerepe a Sportcentrumon belül

Másik szempontrendszer alapján értékelve a Sportcentrum alapvetően három fő tevékenységi körrel bír: az intézményfenntartással, a rendezvényszervezéssel, illetve a sportolók (legyenek azok még gyermekek vagy felnőtt élsportolók) edzésével, versenyeztetésével.

Az intézményfenntartás részlegén belül Debrecen városának olyan neves intézményei tartoznak a Sportcentrum kötelékébe, mint a Főnix Csarnok, a Sportuszoda, a Jégcsarnok vagy az Oláh Gábor utcai Sportkomplexum. Ezen intézmények által is lehetséges, hogy (a teljesség igénye nélkül) olyan rendezvények kerültek (a Sportcentrum közreműködése által) megtartásra Debrecenben, mint a női futsal Európa-bajnokság, az Európai Egyetemi Játékok vagy éppen a 3x3-as kosárlabda olimpiai selejtezője (Debreceni Sportcentrum, 2024).

Dolgozatom szempontjából viszont sokkal lényegesebb a harmadik tevékenység, a sportolók edzése és versenyeztetése. Ezért a területért a Sportcentrumon belül teljes egészében a Sportiskola

a felelős. A Sportiskolát még 1963-ban alapították, eredetileg 4 szakággal (atlétika, úszás, torna és kézilabda), majd 2006-ban került át a Debreceni Sportcentrum kötelékébe. Mára már 18 szakosztályban (ezt a 18 szakosztályt mutatja be az 7-es ábra) több mint 1000 gyermek sportol a DSI képzésén belül. Emellett pedig minden évben megrendezésre kerül a 'Veled kerek a világ!' sportágválasztó program, amelyen a Sportiskola valamennyi szakosztálya képviselteti magát, ha pedig valaki még nem tudna dönteni, akkor az óvodások előtt nyitva áll a Kincskereső szakosztály is, ahol több sportág alapjait is elsajátíthatják. A szakosztályok legtehetségesebb növendékei előbb a Talent-program keretében bizonyíthatnak, ezt követően pedig a legsikeresebb sportolókkal a Sportiskola élsportolói szerződést is köt. A 2024-es, párizsi olimpián így szerepelhetett a DSI színeiben Kerekes Gréta gátfutó, Klekner Hanga rúdugró, Kozák Luca gátfutó és Senánszky Petra úszó is. Ebben az évben a pontszerzés nem sikerült, viszont korábban Risztov Éva személyében olimpiai bajnokot is adott a magyar nemzetnek a Debreceni Sportcentrum Sportiskolája!



7. ábra: Infografika a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájának 18 jelenlegi szakosztályáról

Forrás: Saját szerkesztés

Ezen gazdag felhozatalba csatlakozhatna be új szereplőként véleményem szerint egy potenciális e-sport szakosztály.

3.2. Módszertan

A dolgozatom lokális jellege miatt komoly kihívásokat rejt magában. A kutatásomban nincsenek előre meghatározott lépések, amelyeket követhetnék. Nagymértékben szükséges támaszkodnom a Debreceni Sportcentrum szervezetében felhalmozódott szervezeti tudásra.

A tanulmányhoz kvantitatív módszereket és kvalitatív elemzési eszközöket egyaránt használok majd. Az elemzésben vegyesen fogok elsődleges és másodlagos forrásból származó adatokat elemezni, többek között kutatási cikkek, különböző mutatószámok, a nemzetközi sportszövetségek hivatalos adatai, illetve internetes források alapján.

Elsődleges forrásból származó adatként használok fel majd a Debreceni Sportcentrumban alkalmazott eszközöket, módszereket, mutatószámokat; a vállalatban felhalmozódott szervezeti tudást.

Másodlagos forrásból származó adatokként használok majd különböző kutatási cikkeket, internetes forrásokat és vállalatok, szervezetek weboldalain keresztül, azok adatbázisaiból gyűjtött adatokat. Ilyen források többek között a Magyar Olimpiai Bizottság, a Magyar Paralimpiai Bizottság és az International Olympic Committee adatbázisai, különböző nemzetközi sportszervezetek (többek között a The Association For International Sport For All, az International Orienteering Federation, Professional Squash Association, International Chess Federation és az International Federation of American Football) adatbázisai. A Portfólió, a Gamerant, a Századvég, a Reacty Digital, a Sakkmező, az Ultimate Tennis Statistics kutatásai. A különböző magyarországi sportszövetségek adatbázisai (a Magyar Röplabda Szövetség, a Magyar Kajak-Kenu Szövetség, a Magyar Íjász Szövetség, a Magyar E-Sport Szövetség, a Magyar Sakkszövetség, a Magyar Amerikai Futball Szövetség, a Magyar Fallabda (Squash) Szövetség, a Magyar Asztalitenisz Szövetség és a Magyar Tájékozódási Futó Szövetség.)

Dolgozatom alapvetően feltáró jellegű, leíró elemeket is alkalmazva. A fő téma, amelyet szeretnék bemutatni, egy új szakosztály integrálása a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájába. Ezen cél eléréséhez szeretném először megtervezni a kiválasztási folyamatot, majd a kiválasztott műfajok felé támasztandó elvárásokat akarom megfogalmazni, végül prezentálom majd ennek az integrációs folyamatnak a lépéseit, feltárva a kihívásokat.

Az e-sport szakosztály integrációs folyamatának bemutatását tehát 3 szakaszra szeretném bontani, ezek a következők:

3.2.1. Egyéni igényekhez igazodó mutatószámrendszer kialakítása a kiválasztáshoz

A kiválasztáshoz kapcsolódva nincsen tudományosan elfogadott, általános metodika. Ez a szervezeti igényekhez kapcsolódó egyediség miatt lehetetlen is lenne. Éppen ezért én a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájára vonatkozó, szervezetre szabott, a vezetői információs igényeket kielégítő kiválasztási mutatórendszert szeretnék megalkotni.

Az ideális mutatószámrendszer kialakításához 3 dimenzióban szeretném vizsgálni, összehasonlítani és értékelni a potenciális szereplőket. Ez a 3 dimenzió a sportszakmai, társadalmi, illetve gazdasági mutatószámok. Fontos kritérium, hogy egy mutatószámnak minden esetben fő funkciója, hogy a közlendő információt röviden, tömören, könnyen érthetően és informatívan összefoglalja. Emellett az értékelési rendszer kialakításának kihívása az átváltás a sportszakmai sikerek, a társadalmi faktorok és a gazdasági mutatószámok között. Az egyes dimenziókban több szempontot is szeretnék figyelembe venni, többek között:

Sportszakmai szempontok:

- Az olimpián való megjelenése egy adott sportágnak.
- A Sportért Felelős Államtitkárság kiemelt sportágfejlesztési programjának kategorizálását.
- Az adott sportág/szakág mennyire elterjedt itthon, van-e hazai versenymezőny, mennyire kiforrott versenyszerkezetével rendelkezik Magyarországon.
- Az adott sportág/szakág mennyire kiforrott versenyszerkezetével rendelkezik nemzetközi szinten, milyen (akár átvehető/átültethető) mintákat láthatunk a nemzetközi versenymezőnyben.
- Mekkora esélyünk van sikeresnek lenni az adott szakágban, felzárkózni a hazai/nemzetközi élmezőnyhöz.

Társadalmi szempontok:

- A magyarok mennyire sikeresek az adott sportágban/műfajban, mennyire tud a nemzet azonosulni vele.
- Mennyire népszerű az adott sportág/műfaj a magyar társadalom körében.
- Jelen van-e az adott sportág Debrecen városában.

Gazdasági mutatószámok (integrálva ezek közé a Debreceni Sportcentrumnál az éves költségtervezés során korábban is használt mutatószámainkat):

- Megvalósítható-e az adott projekt Debrecenben, mennyire hozzáférhetőek a szükséges eszközök és infrastruktúráis szükségek.
- Milyen mértékű költségekkel, ráfordításokkal kell számolni a kezdeti bevezetésnél, illetve a rendszeres hosszútávú működésnél.
- Mekkora pénzügyi megtérülés remélhető az adott sportágtól/műfajtól.

A kiválasztási struktúrát előbb sportágak között szeretném alkalmazni, majd pedig különböző e-sport műfajok között is.

3.2.2. A kitűzött célok megfogalmazása és az ellenőrzést segítő mutatószámrendszer megalkotása

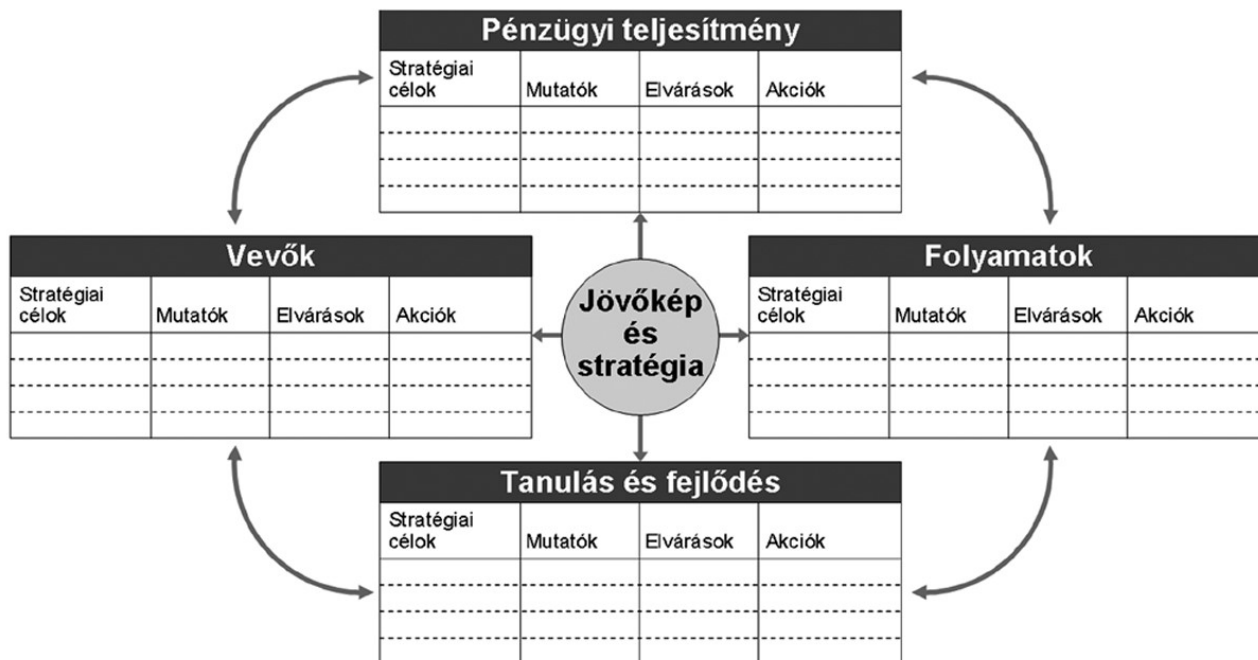
A tervezés során fontos, hogy konkrét célokat is megfogalmazzunk a bevezetésre kerülő szakosztállyal szemben. Emellé fontos, hogy a megfelelő értékelési módszert is kidolgozzuk, hogy minősíteni is tudjuk a működést. Ehhez kitűnően használható módszer a Balanced Scorecard rendszer alkalmazása.

A Balanced Scorecard rendszer

A Balanced Scorecard rendszert (8. ábra) Norton és Kaplan (1997) alkotta meg 1997-ben, azzal a céllal, hogy segítségre legyen a vállalati stratégia implementálásában. A Balanced Scorecard 4 nézőpontot javasol tanulmányozásra: a pénzügyi nézőpontot, a vevői nézőpontot, a működési folyamatok nézőpontját, illetve a tanulás és fejlődés nézőpontját. Ezek a nézőpontok persze szabadon kezelhetők, Kovács és Pataki (2013) például az egészségügy kapcsán készített tanulmányukban a tanulás és fejlődés nézőpontját lecserélték a képesség és szervezetfejlesztés nézőpontjára.

Norton és Kaplan (1997) ezután nézőpontokként 4-7 különböző mérőszám kiválasztását, megállapítását javasolja, majd minden egyes mutatószám esetén az alábbiak meghatározását:

- A stratégia célok kvalitatív megfogalmazása.
- A mérésre szolgáló mutató definiálása.
- Az elvárás, vagyis számszerűleg kifejezett célkitűzés a meghatározott időszakra vonatkozóan
- A szükséges intézkedések megállapítása, alkalmas felelős kiválasztásával és határidő hozzárendelésével.



8. ábra: A **Balanced Scorecard** rendszer általános felépítése

Forrás: Bitó – Czerny (2010)

A Balanced Scorecard rendszer előnye, hogy a teljesítményt mérhetővé teszi, ráadásul 4 különböző nézőponton keresztül is. Ezáltal az üzleti stratégia nyomon követhető és időben lehet a megfelelő beavatkozásokat megejteni, a szükséges korrekciókat elvégezni. Használata azért is kifejezetten alkalmas ezen értékelési tevékenység során, mivel a pénzügyi nézőponton van a hangsúly, mégis tartalmazza az ún. teljesítményokozókat is. A mutatószámrendszer ezáltal jól megvalósítja az átváltást a szakmai és pénzügyi változók között (Bitó – Czerny, 2010).

3.2.3. *A folyamatleírás és a folyamat kihívásai*

A teljes integrációs folyamat lépéseinek bemutatásához pedig folyamatábrát szeretnék készíteni, egyfajta gondolat kísérlet bemutatásaként. Nagymértékben támaszkodom majd a korábban bevezetett szakosztályoknál előforduló mintázatokra. Először a kezdő- és a végállapotot fogom meghatározni, a célkitűzést megfogalmazni. Utána a kezdő és végállapot között végrehajtandó részfeladatokat adom hozzá az ábrához, átgondolva hogy hol fordulhatnak elő ismétlések, mikor kerülünk döntéshelyzetbe, választás elé a továbblépés módjáról, milyen nehézségek és kihívások merülhetnek fel az integrációs folyamat során. Ezeket a fontos elemeket

majd mind jelölni fogom az ábrán. A legjelentősebb részfeladatokat pedig szeretném részletesebben is kibontani, ismertetni.

4. Eredmények és azok értékelése

A vizsgálatom során tehát az alábbi 3 kérdésre keresem a választ:

1. Milyen kiválasztási folyamat kell megelőzzön egy ilyen integrációs folyamatot? Milyen mérőszámok, kritériumok alapján választhatnak a vezetők a sok potenciálisan bevonható sportág között? Ha egy e-sport szakosztály el is indulhatna, mely műfajokat és játékokat kellene tartalmazza?
2. Az egyes szakosztályok működésével szemben milyen gazdasági és sportszakmai célokat tűzhetünk ki, milyen alapon értékelhetjük azok működését? Milyen mutatószámok segíthetnek minket annak meghatározásában, hogy mit várjunk el egy adott szakosztálytól és hogy hogyan teljesítenek az adott szakágak?
3. Milyen lépései vannak egy ilyen integrációs folyamatnak? Hogyan tud beépülni a szervezetbe egy új szakosztály? Miként zajlódik le a bevezetése?

Természetesen egy üzletág bevezetési folyamat rendkívül komplex és nagy körütekintést igénylő feladat. Jelen dolgozat keretei nem is engedik meg egy ilyen volumenű téma teljes körű kifejtését. Azonban a kontrollerek fontos feladata a vezetői döntéstámogatás keretében, hogy a vezetők elé a tényleg szükséges információkat tárják, a megfelelő formátumban. Dolgozatomban én is ezt a célt szeretném megvalósítani.

4.1. Egy új szakosztály kiválasztásának folyamata

Egy új szakosztály bevezetése természetesen azzal a lépéssel kell kezdődjön, hogy döntést hozunk az adott sportág bevezetéséről. Azonban ez a véges erőforrások miatt nem egy egyszerű feladat. Az összes sportágot egy sportszervezet sem tudná felölelni. Magyarországi sportszervezetként a Debreceni Sportcentrumnak küldetése a magyar sportstratégiával való összhang megteremtése, önkormányzati és közhasznú szervezetként pedig jogos elvárás vele szemben, hogy a forrásait Debrecen város lakosságának érdekében használja a lehető legkielégítőbb módon.

4.1.1. A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer megalkotása

A kiválasztásnál tehát sportszakmai, gazdasági és társadalmi szempontokat egyaránt figyelembe kell venni. Ezen komponensek persze nem kategorizálhatóak be csupán egy csoportba, hiszen egymásra is hatással vannak. Az alábbi szempontokat állítottam fel, mint összehasonlítható tényezők:

Sportszakmai szempontok:

- Az olimpián való megjelenése egy adott sportágnak. Ha az adott sportág rendszeres résztvevője az olimpiai programnak, akkor 2-es értékelést kap, ha rendszeres programelem volt, vagy van esélye, hogy bemutatkozzon az olimpián, akkor 1-es értékelést, ha viszont nincsen még hivatalos állásfoglalás arról, hogy ilyen tervben lenne, akkor 0-ás értékelés kerül az adott sportág mellé. Természetesen az olimpiai megjelenés társadalmi elismertséget, népszerűséget és gazdasági fellendülést is hozhat egy adott sportágnak
- A Sportért Felelős Államtitkárság kiemelt sportágfejlesztési programjának kategorizálása alapján hova tartozik az adott sportág. 2022-ben készített az államtitkárság egy új kategóriarendszert az olimpiai sportágak besorolására. A kategóriákba történő besorolás során (5 kategóriát hoztak létre) azt vizsgálták, milyen valószínűséggel érhet el a magyar sport sikereket az olimpiai játékokon az adott sportágban. A sportágfejlesztési terv kategóriarendszere azt is mutatja egyben, hogy a magyar állam az adott sportágakat mekkora mértékben tervezi támogatni a következő időszakban, illetve a sikeresebb sportok természetesen népszerűbbek a magyar átlagemberek körében is. A mutatót majd csak a végső sorrend meghatározásnál fogom figyelembe venni, az olimpiai sportágak kapcsán döntetlen esetén a rangsorolásnál.
- Az adott sportág/szakág mennyire elterjedt itthon, van-e hazai versenymezőny, mennyire kiforrott versenyszerkezettel rendelkezik Magyarországon. Ebben a dimenzióban szintén 3 elemű skálát alkalmazok: ha egy sportágnak nincsen hivatalos magyarországi szövetsége és rendszeres magyarországi versenyek, az 0 pontot kap. Ha ezekkel rendelkezik, akkor 1-es értékelést kap. Ahhoz pedig, hogy 2-es értékelést kapjon, azt a feltételt szabtam, hogy a sportág tömegbázisa Magyarországon el kell érje a legalább 500.000 fős létszámot. Mivel viszont a kutatásom során rájöttem, ez több sportág esetében felmérések hiányában nem meghatározható, így végül azt vizsgáltam, mint elégséges feltétel, hogy a szövetségnek van-e legalább 50 tagszervezete. Természetesen ez a szempont nagyban összefügg a társadalmi elfogadottsággal is.
- Ebben a dimenzióban szintén 3 elemű skálát alkalmazok: ha egy sportágnak nincsen hivatalosan, a TAFISA (*The Association for International Sport for All*) által elismert

nemzetközi szövetsége és rendszeresen szervezett versenyei, az 0 pontot kap. Ha ezekkel rendelkezik, akkor 1-es értékelést kap. Ahhoz pedig, hogy 2-es értékelést kapjon, azt a feltételt szabtam, hogy a sportág szövetségének van-e legalább 100 nemzeti tagszervezete.

- Mekkora esélyünk van sikeresnek lenni az adott szakágban, felzárkózni a hazai/nemzetközi élmezőnyhöz. Ez a mutató is több társadalmi, gazdasági és sportszakmai tényezőn alapul, mind közül talán a legkomplexebb, legnezebben meghatározható és mégis a legfontosabb. Az értékelés során figyelembe vettem, hogy mennyire kiépült edzésrendszerek vannak az adott sportágban, jelenleg hogy áll a magyar sport az adott sportágban, illetve mekkora pénzügyi ráfordítás szükséges a sikerek eléréséhez. Szintén 3 csoportba soroltam a sportágakat: 2-es értékelést kaptak a legnagyobb potenciállal bíró sportok, 1-est amelyeket meg lehet próbálni, de talán van jobb alternatíva és 0-ást azok, amelyeket nem érdemes erőltetni.

Társadalmi szempontok:

- A magyarok mennyire sikeresek az adott sportágban/műfajban, mennyire tud a nemzet azonosulni vele. Itt az eddigi versenyeredmények alapján fogok 3 fokozatú skálát készíteni: 2-es értékelést kapnak azok a sportok, ahol kimagasló eredményeket értünk el a közelmúltban, kimagasló magyar sportolóink vannak, 1-es értékelést ahol átlagos eredményeket értünk el a közelmúltban és/vagy kimagasló eredményeket régen, 0-s értékelést pedig ahol nem tudunk még felmutatni kimagasló eredményt.
- Mennyire népszerű az adott sportág/műfaj a magyar társadalom körében. Ebben a mutatóban a Századvég (2021) ilyen irányú 2021-es kutatását fogom felhasználni. Az egyes sportágakat egymáshoz viszonyítva fogok 2-es, 1-es és 0-s értékelést rendelni az egyes sportágakhoz.
- Jelen van-e az adott sportág Debrecen városában. Ha a városban még nem jelent meg a sportág hivatalosan szervezett keretek között, akkor 2-es pontszámot kap majd a sportág. Ha megjelent, de csak pár egyesületnél, akkor 1-eset. Ha nagy a kínálat és sok sportklub palettáján megtalálható, akkor 0-ás értéket kap a sportág.

Gazdasági mutatószámok (integrálva ezek közé a Debreceni Sportcentrumnál az éves költségtervezés során korábban is használt mutatószámainkat):

- Megvalósítható-e az adott projekt Debrecenben, mennyire hozzáférhetőek a szükséges eszközök és infrastrukturális szükségletek. Ezen mutató esetén 3 fokozatú skálán (0 és 2 között) fogom értékelni az egyes sportágak megvalósíthatóságát. A nagyon, vagy irreálisan nehezen megvalósítható sportágak 0-s értékelést kapnak, míg a könnyűszerrel életre hívhatóak 2-est.
- Milyen mértékű költségekkel, ráfordításokkal kell számolni a kezdeti bevezetésnél, illetve a rendszeres hosszútávú működésnél. Ebben a dimenzióban azt fogom figyelembe venni, hogy melyik sportágaknak a legalacsonyabb a beruházási, majd fenntartási költsége. A legolcsóbb sportágak 2-es besorolást kapnak, a valamivel drágábbak 1-est, a legdrágábbak pedig 0-ást.
- Mekkora pénzügyi megtérülés remélhető az adott sportágtól/műfajtól. Azon sportágak, amelyek nagy bevételi potenciállal bírnak, 2-es pontot kapnak, amelyek kevesebbel, azok 1-est, akik pedig alig bírnak ilyen bevételi forrásokkal, azok 0-ást.

Az adott sportágak tehát mindhárom nézőpont kapcsán több szempont szerint is értékelve lettek. Az adott nézőpontokon belül kapott rangértékeket összeadom, majd ezek alapján egy rangsort állítok fel, hogy sportszakmai, társadalmi, illetve gazdasági indokok alapján melyik sportágat lenne leginkább érdemes beintegrálni a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájába. Azután ezeket a rangokat összesítem és ezek alapján fog egy végső sorrend kialakulni. Az e-sporton belüli, műfajok közötti alkalmazáshoz a kidolgozott módszernek értelemszerűen csak a releváns elemeit fogom felhasználni, viszont hasonló logikai elv alapján.

4.1.2. A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer alkalmazása különböző sportágak esetén

A sportágak összehasonlításához a szervezetnél szóba került 9 sportágat szeretném összehasonlítani. Ezek a következők: röplabda, amerikai futball, fallabda, asztalitenisz, sakk, kajak-kenu, íjászat és természetesen az e-sport.

Sportszakmai szempontok értékelése

Sportszakmai szempontok tekintetében összesen 5 szempont alapján kaptak az egyes sportágak értékelést (ezt mutatja be az *1. táblázat*), ezek összegének rangsorolásából állapítottam meg egy sorrendet közöttük. Ez az 5 szempont a következők voltak: az olimpiai megjelenése egy

sportnak, a sportágfejlesztési program besorolása, a hazai elterjedése a sportágnak, a nemzetközi kifarrotsága egy sportágnak és a sikeresség esélye az adott sportágban.

1. táblázat: A 9 választott sportág sportszakmai szempontok alapján történő értékelése

Sportszakmai szempontok							
	Olimpiai részvétel	<i>Sportágfejlesztési program</i>	Hazai elterjedés	Nemzetközi kifarrotság	Sikeresség esélye	Összesen	Sorrend
Röplabda	2	4	2	2	0	6	4,5.
Kajak-kenu	2	1	2	2	2	8	1.
Íjászat	2	4	2	2	0	6	4,5.
E-sport	1	0	2	2	2	7	2.
Sakk	0	0	2	2	2	6	6.
Amerikai futball	0	0	1	1	0	2	9.
Fallabda	1	0	1	2	1	5	7
Asztalitenisz	2	3	2	2	0	6	3.
Tájfutás	0	0	1	1	2	4	8

Forrás: saját szerkesztés

Az olimpiai részvétel kategóriában egyszerű volt az értékelés, hiszen a röplabda, a kajak-kenu, az íjászat és az asztalitenisz évtizedek óta meghatározó elemei a nyári olimpiai játékoknak, így 2-es értéket kaptak (IOC, 2024). Az e-sport 1-es értékelést kapott, mivel nem része a nyári vagy téli olimpiának, azonban lesz saját olimpiai eseménye (Bach, 2024). A fallabda 2028-ban bemutatkozhat az olimpián, megkapja az esélyt, hogy akár meg is ragadjon a felhozatalban, ezért kapott 1-es értéket (Binner, 2024). A sakknak bár van saját olimpiája, azonban ezt nem a NOB szervezi, így az amerikai futballal és a tájfutással együtt ebben a kategóriában nem kaptak pontot.

A sportágfejlesztési programban kapott besorolás szintén könnyen meghatározható volt. Ezen program az állam tehát csak az olimpiai sportágakat sorolta be, 1-es kategóriába került a kajak-kenu, a 3-asba az asztalitenisz, a 4-esbe pedig a röplabda és az íjászat (Portfólió, 2022). Ezek a kategóriák csak a végső sorrend meghatározásánál kerülnek figyelembevételre, ha két olimpiai sportág között döntetlen alakulna ki (ezért is van dőlt betűvel jelezve az *1. számú táblázatban*).

A hazai elterjedés kapcsán mind a 9 sportágnak van saját szövetsége és rendszeres hazai versenyek. Így az értékelés során a különbséget az jelentette, mely szövetségeknek van legalább 50 tagja. Ebből a szempontból, a szövetségek hivatalos honlapjai alapján az amerikai futball, a fallabda és a tájfutás nem rendelkezik legalább 50 tagszervezettel (MRSZ, 2024; MKKSZ, 2024;

MÍSZ, 2024; HUNESZ, 2024; MSSZ, 2024; MAFSZ, 2024; MF(S)SZ, 2024; MOATSZ, 2024; MTFSZ, 2024).

A nemzetközi elterjedésszempontra alapján mind a 9 sportágnak van nemzetközileg elismert szervezete (TAFISA, 2024), viszont közülük kettőnek nincsen 100 tagszervezete, így ők csupán 1-es értékelést kaptak. (Az amerikai futballnak 74 (IFAF, 2024), a tájfutásnak pedig 78 nemzeti szövetsége van (Orienteering, 2024) 2024 szeptemberében.)

A sikeresség esélye kapcsán 2-es értékelést kapott a kajak-kenu, illetve a sakk, mivel ezekben jelenleg is sikeres magyar versenyzők szerepelnek a nemzetközi porondon. (Sakk kapcsán 2014-ben az indiai sakkolimpián a magyar férfi sakkválogatott 2. helyezést ért el, míg 2018-ban Batumiban a magyar női válogatott 5. lett (MSSZ, 2024). Kajak-kenuban pedig a 2024-es párizsi olimpián 4 ezüst- és 3 bronzérmes szereztek a magyar kajak-kenus versenyzők (MOB, 2024).) Továbbá 2-es értékelést kapott az e-sport, a sakk, illetve a tájfutás, mivel feltörekvő sportágak, amelyekben még sok lehetőség van a felzárkózásra. Bár a fallabda is egy feltörekvő sportág, viszont a magas beruházási költségei (speciális játékpálya felépítése) miatt csupán 1-es értékelést kapott. 0-s értékelést kapott az íjászat, amely mély magyar történelmi gyökerekkel bír, viszont még soha nem szereztünk érmet az olimpiákon a sportágban. A röplabda, az amerikai futball és az asztalitenisz kapcsán pedig annyira erősnek érzem a nemzetközi mezőnyt, hogy szintén 0-s értékelést kaptak ezek a sportágak. (Röplabdában 1982 óta nem jutott ki sem a férfi, sem a női válogatott az olimpiára vagy világbajnokságra (MRSZ, 2024); az amerikai futball centruma még mindig túlságosan az Amerikai Egyesült Államokra korlátozódik (Jackson, 2024); asztaliteniszben pedig a nyári olimpiákon megszerezhető érmek több mint felét eddig kínai versenyzők nyerték el (IOC, 2024)).

Az egyes értékeket összeadva megkaptuk az 'Összesen' oszlopunkat, ami alapján felállíthattuk a sportszakmai szempontok alapján a sorrendünket a sportágak között. Döntetlen esetén az olimpia sportágak előrébb lettek sorolva, közöttük a sportágfejlesztési program kategóriarendszere határozta meg a végső sorrendet. A nem olimpiai sportágak esetén pedig a nagyobb piacnövekedési potenciál alapján történt a rangsorolás. Ha ezek alapján is döntetlen lett az eredmény, akkor átlagoltam a két helyezést.

Társadalmi szempontok értékelése

Társadalmi szempontok tekintetében összesen 3 szempont alapján kaptak az egyes sportágak értékelést (ezt mutatja be a 2. táblázat), ezek összegének rangsorolásából állapítottam meg egy

sorrendet közöttük. Ez az 3 szempont a következők voltak: Magyarország eddigi sikeressége az adott sportágban, a sportág népszerűsége a fiatalok körében, illetve a sportág Debreceni jelenléte.

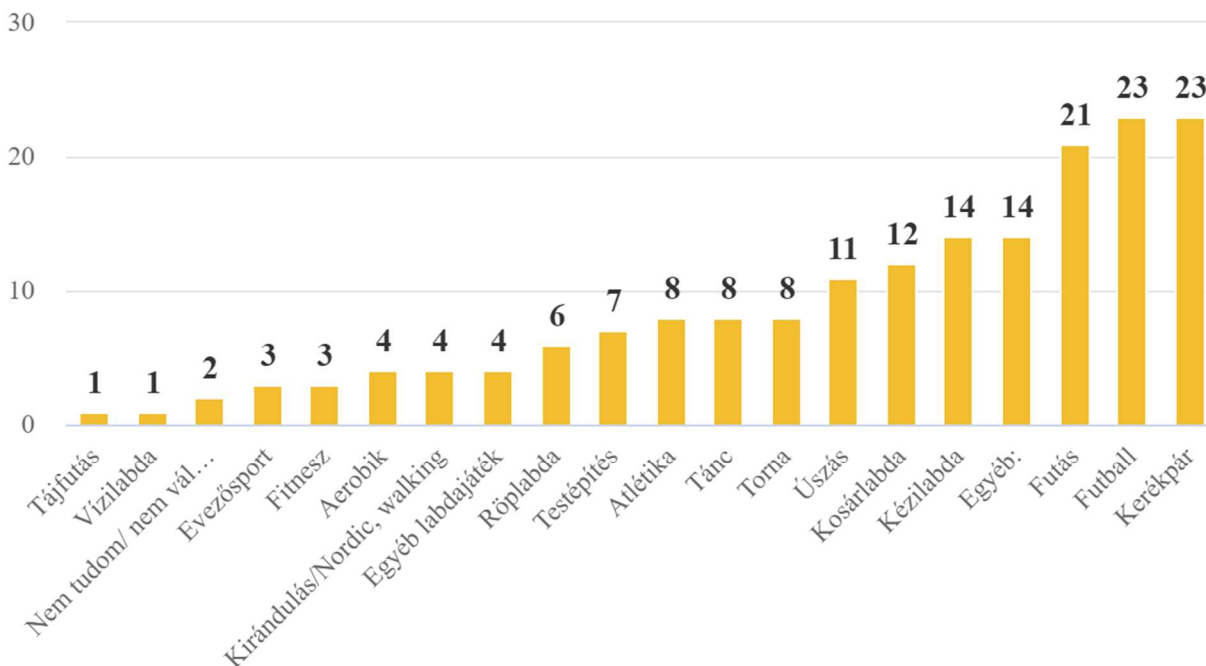
2. táblázat: **A 9 választott sportág társadalmi szempontok alapján történő értékelése**

Társadalmi szempontok					
	Magyar sikeresség	Népszerűség	Debreceni jelenlét	Összesen	Sorrend
Röplabda	0	2	0	2	6.
Kajak-kenu	2	2	2	6	1.
Íjászat	0	0	1	1	8.
E-sport	2	2	1	5	3.
Sakk	2	1	0	3	5.
Amerikai futball	0	1	1	2	7.
Fallabda	2	1	2	5	4.
Asztalitenisz	1	0	0	1	9.
Tájfutás	1	2	2	5	2.

Forrás: saját szerkesztés

Magyarország sikerességének tekintetében az olimpiai (és paralimpiai) sportágak közül azok a sportágak kaptak 2-es értékelést, amelyekben rendszeresen érmekért küzdhetnek a magyar sportolók (például a kajak-kenu). Ahol elvélve előfordulnak kimagasló magyar eredmények, azok kaptak 1-es értékelést (például asztalitenisz), ahol pedig az elmúlt évtizedekben nem volt erre sem példa, azok 0-s értékelést kaptak (például röplabda, íjászat) (MPB, 2024; MOB, 2024). A nem olimpiai sportágak esetén azt vizsgáltam, hogy vannak-e nemzetközi szinten jegyzet, kimagasló sportolóink. A sakk esetén ilyen Rapport Richárd, aki jelenleg 25. a férfiak ranglistáján (FIDE, 2024), vagy Gaál Zsóka aki 60. a hölgyek között (FIDE, 2024). Az e-sportban kiemelkedő Torzsás Ádám (alias 'torzsi'), aki csapatával (MOUZ) jelenleg az 5. helyen van rangsorolva a Counter Strike csapatok között, de májusban még listavezetők is voltak (HLTV, 2024). Fallabdában is van kimagasló tehetségünk, Farkas Balázs jelenleg 38. a férfiak világranglistáján (PSA, 2024). Tájfutás tekintetében az előző évszázadban világbajnokaink is voltak (Monspart Sarolta és Oláh Katalin), de 1995 óta nem tudtunk érmet szerezni felnőtt világbajnokságon. 2018-ban viszont junior világbajnok lett Gárdonyi Csilla, így tehát van reménység, hogy a közeljövőben ismét meghatározó sportolóink lehet a nemzetközi mezőnyben tájfutásban is (MTFSZ, 2024), ezért kapott a sportág 1-

es értékelést. Amerikai futballban viszont nincsen olyan játékosunk sem, aki a legmeghatározóbb bajnokságban, az NFL-ben játszana, így itt 0-s értékelést kapott a sportág.



9. ábra: Sportágak népszerűsége a magyar társadalomban (%)

Forrás: Századvég (2021)

A népszerűség megítélése során a Századvég (2021) felméréséből fogok kiindulni, amelyet a 9. ábra szemléltet.

Az általam kutató 9 sportágból 3 szerepel konkrétan megnevezve is a századvég kutatásában, a röplabda, a kajak-kenu (mint evezősport, összevonva az evezéssel), illetve a tájfutás. Emiatt ez a 3 sportág 2-es értékelést kap. Az amerikai futball és a futsal, mint 'egyéb labdajáték' kiérdemelte az 1-es értékelést. Az íjászat és az asztalitenisz pedig 0-s értékelést kapott ezen kategóriában. Két sportág viszont nem volt részese a Századvég kutatásának, az e-sport és a sakk. Az e-sport 2-es értékelést kapott, mivel a Reacty Digital (2023) 2023-as kutatása alapján Magyarországon a 18 és 65 év közötti korosztályból 3,5 millió fő, aki szokott játszani videójátékokkal, ebből pedig 810.000 fő szokott e-sport játékokkal is játszani (Esport1, 2023). A sakk kapcsán a Sakkmező (2024) 2024-es kutatására támaszkodtam. A hozzáférhető adatok alapján arra a következtetésre jutottak, „a magyar versenysakkozók száma az elmúlt években csökkent. (...) így van ez az utánpótláskorúak esetén is. 4 év alatt a versenysakkozó fiatalok száma drámai

módon, 25 %-kal csökkent”. Mivel a sakk népszerűsége csökkenő tendenciát mutat, azonban még mindig jelentősen magas, így 1-es értékelést kapott a sportág.

A debreceni megjelenés kapcsán 2-es értékelést kapott a kajak-kenu és a tájfutás, hiszen nincsen jelenleg olyan egyesület Debrecenben, ahova egy gyermek be tudna iratkozni. Bár fallabdázni több helyen lehet a városban, profi egyesület szintén nem működik a városban. 1-es értékelést kaptak az íjászat, az e-sport és az amerikai foci. Íjászat kapcsán 2 egyesületet találunk, a Hajdú Íjász Klub és a Letizia Sportclub tekintetében. Amerikai futballcsapat egy működik a városban, a DEAC Gladiators. E-sport csapatból pedig szintén kettő található a városban: az egyik a DEAC, a másik a DVSC működtetésében. Ellenben röplabdából már 9 egyesületet is találunk Debrecenben, sakkból és asztaliteniszből pedig szintén rengeteg klub működik a városban.

Az egyes értékeket összeadva megkaptuk az 'Összesen' oszlopunkat, ami alapján felállíthattuk a társadalmi szempontok alapján a sorrendünket a sportágak között. Döntetlen esetén nagyobb súllyal esett számításba a népszerűség, ha pedig ez is megegyezett, akkor a debreceni jelenlét és a piac túltelítettsége volt a döntő szempont.

Gazdasági szempontok értékelése

Gazdasági szempontok tekintetében összesen 3 szempont alapján kaptak az egyes sportágak értékelést (ezt mutatja be a 3. táblázat), ezek összegének rangsorolásából állapítottam meg egy sorrendet közöttük. Ez a 3 szempont a következők voltak: a megvalósíthatóság, a kezdeti beruházási költségek, illetve a potenciális bevételi lehetőségek (főleg a versenyzésben).

A megvalósíthatóság szempontjából 0-s értékelést kapott a kajak-kenu, hiszen Debrecenben nincsen olyan megfelelő méretű álló vagy folyóvíz, amely alkalmas lenne a sport űzésére. A kajak-kenu mellett 0-s értékelést kapott az amerikai futball és az íjászat is, mivel a Sportcentrumnak jelenleg nincs a birtokában elég nagy beépítetlen füves terület, amely alkalmas lenne a sportágaknak megfelelő sportpálya kiépítésére. 1-es értékelést kapott a röplabda, mivel bár ideális lenne saját sportcsarnokban játszani a szakosztálynak, azonban ennek megvalósulásáig is van olyan tornatermünk (a Hódos Rendezvénycsarnok), amelyet tudna használni a csapat, vagy van a városban több bérleti lehetőség is. Szintén 1-es értékelést kapott a fallabda, mivel Debrecenben van több pálya is, amely bérelhető lenne a szakosztály számára, azonban ezek kihasználtsága elég magas. 2-es értékelést kaptak az e-sport, a sakk és az asztalitenisz, mivel a szervezet jelenlegi infrastruktúráis adottságai mellett is azonnali, hosszútávú megoldást tudna kínálni a

szakosztályoknak. A tájfutás szintén 2-es értékelést kapott, hiszen vannak Debrecen környezetében hivatalosan kijelölt tájfutó pályák, amelyeket tudna használni a szakosztály.

3. táblázat: A 9 választott sportág gazdasági szempontok alapján történő értékelése

Gazdasági szempontok					
	Megvalósíthatóság	Felmerülő ktsg-ek	Várható megtérülés	Összesen	Sorrend
Röplabda	1	2	2	5	3.
Kajak-kenu	0	0	2	2	8.
Íjászat	0	2	1	3	6.
E-sport	2	1	2	5	2.
Sakk	2	2	1	5	1.
Amerikai futball	0	0	1	1	9.
Fallabda	1	0	1	2	7.
Asztalitenisz	2	1	1	4	5.
Tájfutás	2	2	0	4	4.

Forrás: saját szerkesztés

A beruházási költségek kapcsán 0-s értékelést kapott a kajak-kenu, hiszen Debrecenben rendkívül költséges lenne a sportágnak megfelelő vizes komplexum felépítése (természetes víztükör pedig nem áll rendelkezésre). Szintén 0-s értékelést kapott a fallabda, mivel a speciális játéktér kiépítése itt is nagyobb beruházást igényelne. Mivel a Sportcentrum tulajdonában nem található olyan létesítmény, amely jelenleg átalakítás nélkül használható lenne amerikai futball mérkőzések lejátszására, így ez is 0-s értékelést kapott. 1-es értékelést kapott az e-sport és az asztalitenisz, mert bár a beszerzendő eszközeiknek magas a költsége, mégis kigazdálkodható. 2-es értékelést kapott a tájfutás, hiszen ez a természetben történő aktivitás, a beszerzendő sporteszközök körébe olyan kisebb értékű tételek tartoznak, mint a futócipő, futóruha, illetve GPS-es okosóra. Illetve hasonló okokból kapott 2-es besorolást az íjászat és a sakk is. A röplabda pedig azért érdemelte ki a 2-es besorolást, mivel egy a látványcsapatsport támogatásba (TAO támogatás) beleeső sportágról beszélünk (1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról (Tao. tv. 4. § 41. pont)), így a szakosztály költségeinek jelentős része ezen forrásból fedezhető lenne.

A várható megtérülés oldalán szintén 2-es értékelést kapott a röplabda, a fentebbi ok miatt. Hasonlóan 2-es értékelést kapott a kajak-kenu, amely az egyetlen a 9 sportágból, mely az 1-es

kategóriába került a Sportért Felelős Államtitkárság kiemelt sportágfejlesztési programjában (Portfólió, 2022), ezáltal jelentős állami támogatásokra számíthat. Illetve 2-es besorolást kapott még az e-sport, hiszen az iparágba egyre több pénz áramlik, a nemzetközi versenyek díjazása pedig már így is meghaladja a hagyományos sportok díjazásait. (Példának okáért a 'The International 2021' DOTA2 verseny nyertese 18.208.300 dollárt vihetett haza (Liquipedia, 2024), összehasonlítva a 'Australian Open 2024' teniszbajnokság győztesének járó 3.150.000 dolláros összeggel (Australian Open, 2023). 0-s értékelést kapott a tájfutás, mivel kevés nemzetközi tőke áramlik a sportba a versenyek nehéz közvetíthetősége miatt. A többi sportág 1-es értékelést kapott.

Az egyes értékeket összeadva megkaptuk az 'Összesen' oszlopunkat, ami alapján felállíthattuk a gazdasági szempontok alapján a sorrendünket a sportágak között. Döntetlen esetén előbb a megvalósíthatóságot vettem alapul, majd nagyobb súllyal esett számításba az előzetes beruházási költségek mértéke (hiszen a bevételek mértéke sokkal nagyobb bizonytalanságot hordoz magában). Ha ez alapján is döntetlen lett az eredmény, akkor átlagoltam a két helyezést.

Szempontrendszerek sorrendjének összesítése

A három szempontrendszer alapján kialakult sorrendek összesítését láthatjuk a *4. számú táblázatban*.

A végső sorrend a sportszakmai, társadalmi és gazdasági szempontok alapján kialakult sorrendek átlagolásával alakult ki. Ebből látható, hogy valóban megérné a Sportcentrumnak elgondolkoznia egy e-sport szakosztály elindításán. A kajak-kenu szintén egy jó választás lenne sportszakmai és társadalmi szempontok alapján, azonban gazdaságilag nehezen kivitelezhető, természetes vízfelület hiányában gyakorlatilag megvalósíthatatlan. A vizsgálatba bekerülő másik szellemi sport, a sakk szintén előkelő helyezést ért el, főleg a gazdasági mutatókban megfigyelhető előnyei (hiszen minimális költségráfordítással működtethető egy szakosztály) által. A "hagyományos" sportok kapcsán viszont mindenképpen érdemes számba venni a tájfutás és a röplabda szakágak mélyebb vizsgálatát is.

4. táblázat: A 9 választott sportág különböző szempontok alapján kialakított sorrendjeinek összesítése

Sorrendek összesítése					
	Sportszakmai szempontok	Társadalmi szempontok	Gazdasági szempontok	Átlag	Végső sorrend
E-sport	2	3	2	2,33	1
Kajak-kenu	1	1	8	3,33	2
Sakk	6	5	1	4,00	3
Tájfutás	8	2	3	4,33	4
Röplabda	4,5	6	5	5,17	5
Asztalitenisz	3	9	4	5,33	6
Fallabda	7	4	7	6,00	7
Íjászat	4,5	8	6	6,17	8
Amerikai futball	9	7	9	8,33	9

Forrás: saját szerkesztés

4.1.3. A kiválasztáshoz kapcsolódó mutatószámrendszer alkalmazása különböző e-sport műfajok esetén

Azonban egy e-sport szakosztály esetén sem lehetséges, érdemes egyszerre minden műfajban elindulni, fontos figyelni ezen tekintetben is a fokozatosságra. A megfelelő játékok kiválasztásához a sportág választás esetén is használt metódust fogom használni, egy egyszerűsített formában. Az egyszerűsítésre azért van szükség, mivel több szempont nem értelmezhető a különböző műfajok között (például az előzetes beruházási költségráfordítás nagyjából megegyezik mindegyik esetén). Ezen egyszerűsítés okán is a szempontokat nem bontom szét sportszakmai, társadalmi, illetve gazdasági komponensekre, hanem egyben kezelem őket.

A figyelembe veendő szempontrendszer kialakítása kapcsán az Esport Charts (2024) adatbázisát használtam, mivel ezt találtam a legmegbízhatóbb e-sportokkal kapcsolatos adatbázisnak. Azonban ők is szembesülnek adatgyűjtési nehézségekkel (például nem tudják az összes versenyt nyomon követni). Az Esport Charts-on (2024) keresztül olyan adatokhoz fértem hozzá (amelyeket a mutatók kialakításánál tudtam használni), mint

- A megrendezett versenyek száma az adott játékokban (a 2023-as évben).
- A nemzetközi versenyzők száma az adott játékokban (a 2024-es évben, jelenleg aktív és inaktív versenyzők).
- A nézők száma összesítve az adott játékokban (a 2023-as évben).

- Az összesen kiosztott nyereség az adott játékban (a 2023-as évben).
- A fő régió, ahol a legtöbb versenyző csapat található az adott játékban (2024-es évben).

Ezen kívül fontosnak ítélem tisztában lenni a játékok nehézségével, komplexitásával. Ehhez a Gamerant portál értékelését vettem alapul (Azmy, 2024). A 2025-ös e-sport olimpia kapcsán pedig a sajtóhírek alapján várható versenyszámokat tudtam kategorizálni (Yu, 2024).

A kiválasztáshoz megőrzött szempontok, amelyeket a fentebbi adatok alapján alakítottam és amelyek kapcsán egymáshoz fogom viszonyítani, így rangsort kialakítva az egyes műfajok között:

- Nemzetközi kiforrottság. A nemzetközi kiforrottság kapcsán azt fogom vizsgálni, hány hivatalos versenyt rendeznek az adott játékban, illetve hány játékost tartanak nyilván az Esport Charts (2024) adatbázisában. Ezen két rangsort fogom átlagolni az erőssorrend felállításához.
- Népszerűség. A népszerűség kapcsán az egyes versenyszámok nézettségi adatait fogom elosztani az összes verseny számával, ezáltal a versenyek átlagos nézettségét fogom vizsgálni.
- Várható megtérülés. A várható megtérülés kapcsán az egyes játékok versenynyereségeinek összegét elosztottam az összes megrendezett versennyel, hogy a versenyek átlagos díjazása kapcsán alakíthassak ki egy rangsort.
- Sikeresség esélye. A sikeresség esélye kapcsán összevontan fogom vizsgálni a profi játékosok létszámát, a játékok komplexitása alapján felállított listát, ezt pedig korrigálom majd azon játékok esetében, ahol a legfőbb régió az európai térség.

Azonos rangsorolási hely alapján a döntő szempont minden esetben az e-sport olimpiai szereplés lesz.

A kiválasztási folyamatba a 3 legkiemelkedőbb játék (Counter-Strike, DOTA2 és League of Legends) mellé az egyes műfajok kapcsán mindenhol 1 további játék került beemelésre, kivéve az SVG-ket. Az SVG-k kapcsán 3 játékot is választottam, mivel ezek konkrét sportágak virtuális megfelelői. Az elemzéshez választott játékok tehát a következők:

- A versenyzős játékokból ('racing game') az EA Sport F1.
- Az AVG játékok ('active video game') közül a Just Dance.
- A verekedős játékokat ('fighting game') képviselve a Super Smash Bros.
- A battle royale játékokból kiemelve a Fortnite.
- Az FPS ('first person shooting') játékokból a Call of Duty.

- A pakliépítő játékok közül a Hearthstone.
- Az MMORPG ('massively multiplayer online role-playing game') képviselőiben a World of Warcraft.
- A MOBA ('multiplayer online battle arena') játékok közül az Arena of Valor.
- Az RTS-ek ('real-time strategy') közül a Starcraft 2.
- Az SVG ('sports video game') játékokból pedig az EA Sports FC sorozat, a NBA 2K és a Rocket League.

5. táblázat: A 15 műfaj adatai az Esport Charts (2024) adatbázisa alapján

Játék	Versenyek száma (db)	Nézők száma (millió fő)	Összes nyereség (millió \$)	Profi játékosok száma (fő)	Fő régió	Komplexitás	Olimpia
Counter Strike	741	1,529	20,506	6418	Dél-Amerika	10	Nem
Fortnite	313	0,722	20,799	2226	Észak-Amerika	6	Nem
Rocket League	465	0,468	8,429	3363	Észak-Amerika	5	Igen
DOTA 2	196	1,442	31,076	1963	Ázsia	12	Nem
League of Legends	222	6,403	8,232	7113	Ázsia	15	Igen
Call of Duty	40	0,335	5,421	655	Észak-Amerika	9	Nem
Arena of Valor	33	0,975	2,451	1476	Ázsia	11	Nem
FIFA	75	0,34	5,899	842	Európa	7	Igen
NBA 2K	13	0,046	2,762	23	Észak-Amerika	8	Igen
EA Sport F1	3	0,385	0,02	1	Európa	2	Nem
Super Smash Bro	163	0,149	0,741	2890	Észak-Amerika	13	Nem
Starcraft 2	618	0,073	2,027	2322	Ázsia	14	Nem
World of Warcraft	27	0,305	1,6	259	Észak-Amerika	4	Nem
Hearthstone	13	0,046	0,663	1936	Észak-Amerika	3	Nem
Just Dance	0	0	0	0	0	1	Igen

Forrás: saját szerkesztés az Esport Charts (2024) és a Azmy (2024) adatai, illetve sajtóközlemények alapján

Az 5. számú táblázatban láthatóak az egyes játékok adatai az Esport Charts (2024) és Azmy (2024) adatbázisa, illetve a megjelent sajtóközlemények alapján.

A 6. és 7. számú táblázatban pedig a kiszámított mutatószámok és az azok alapján felállított rangsorok láthatóak.

6. táblázat: A 15 játék mutatószámai és az azok által felállított rangsor I. (lilával kiemelve az európai centrumú játékok)

Játék (2023-as adatok)	Nemzetközi kiforrottság				Várható megtérülés	
	Verseny rangsor	Versenyző rangsor	Átlag	Erőssorrend	Nyeremény/verseny (ezer \$)	Rangsor
Counter Strike	1	2	1,5	1	27,67	10
Fortnite	4	6	5	5	66,45	6
Rocket League	3	3	3	2,5	18,13	11
DOTA 2	6	7	6,5	7	158,55	2
League of Legends	5	1	3	2,5	37,08	9
Call of Duty	9	11	10	10	135,53	3
Arena of Valor	10	9	9,5	9	74,27	5
FIFA	8	10	9	8	78,65	4
NBA 2K	12	13	12,5	13	212,46	1
EA Sport F1	14	14	14	14	6,67	12
Super Smash Bro	7	4	5,5	6	4,55	13
Starcraft 2	2	5	3,5	4	3,28	14
World of Warcraft	11	12	11,5	12	59,26	7
Hearthstone	13	8	10,5	11	51,00	8
Just Dance	15	15	15	15	0,00	15

Forrás: saját szerkesztés az Esport Charts (2024) és Azmy (2024) adatai, illetve sajtóközlemények alapján

Jól látható, hogy jelentős eltérések vannak a legnagyobb össznyeremény és a versenyekre leosztott nyeremények közötti rangsorban, illetve a legnagyobb nézőszámot elérő játékok és a legnagyobb verseny/nézőszám arányú játékok rangsorában. Ez abból fakad, mivel bizonyos játékokól rengeteg versenyt szerveznek, míg másokból kevesebbet. Azonban az érdeklődés (mind a nézők, mind a szponzorok) részéről ezek iránt a játékok iránt is megvan, így a jövőben várható, hogy ezekből is több nemzetközi, nívós verseny fog rendeződni.

Emellett az is megállapítható, hogy a versenyek mennyisége és a versenyzők száma között erős a korreláció, tehát minél több profi versenyző csatlakozik be egy játékba, annál több verseny

várható. Ezek szerint tehát ezekbe a játékokba különösen érdemes lehet csapatot indítani, hisz nagy növekedési pályát várhatunk tőlük. Ezt megerősíti, hogy azon játékok, amelyeknek a nemzetközi kiforrottsága gyenge, általában jobban teljesítettek a várható sikeresség kategóriában.

7. táblázat: A 15 játék mutatószámai és az azok által felállított rangsor II. (lilával kiemelve az európai centrumú játékok)

Játék (2023-as adatok)	Népszerűség		Sikeresség esélye			
	Néző/verseny (ezer fő)	Rangsor	Versenyző rangsor	Komplexitás	Átlag	Erőssorrend
Counter Strike	2,06	11	14	10	12	12
Fortnite	2,31	10	10	6	8	8
Rocket League	1,01	12	13	5	9	9
DOTA 2	7,36	6	9	12	11	11
League of Legends	28,84	3	15	15	15	15
Call of Duty	8,38	5	5	9	7	7
Arena of Valor	29,55	2	7	11	9	10
FIFA	4,53	7	6	7	7	4
NBA 2K	3,54	8,5	3	8	6	5
EA Sport F1	128,33	1	2	2	2	1
Super Smash Bro	0,91	13	12	13	13	13
Starcraft 2	0,12	14	11	14	13	14
World of Warcraft	11,30	4	4	4	4	3
Hearthstone	3,54	8,5	8	3	6	6
Just Dance	0,00	15	1	1	1	2

Forrás: saját szerkesztés az Esport Charts (2024) és Azmy (2024) adatai, illetve sajtóközlemények alapján

A 8. táblázat a 4 mutató által felállított rangsorokat mutatja be, illetve az összesített rangsort. Ez alapján elmondható, hogy legjobban egy FIFA szakág elindítása lenne célravezető a Sportcentrumban, a második helyen pedig a Call of Duty végzett. A 3. helyen holtverseny alakult ki a DOTA 2, az Arena of Valor és a World of Warcraft között. A mezőny első felébe pedig még az EA Sports F1 és az NBA 2K fért be. Érdekes, hogy a nemzetközi kiforrottsága ezen játékoknak inkább átlagosnak, vagy rossznak mondható a mezőnyben. Viszont 1-1 kivétellel (a várható megtérülés kapcsán az EA Sports F1, a népszerűség esetében pedig az NBA 2K

kivételével) a várható megtérülés és népszerűség kategóriákban (csakúgy mint az összesített rangsorban) az első felében végeztek a tabellának. A sikeresség esélye kapcsán szintén jó eredményeket értek el ezek a játékok.

8. táblázat: **A 15 játék végső sorrendje a mutatószámok rangsorolásának átlagolása alapján**

Játék	Nemzetközi kiforrottság	Várható megtérülés	Népszerűség	Sikeresség esélye	Átlag	Végső sorrend
FIFA	8	4	7	4	5,75	1
Call of Duty	10	3	5	7	6,25	2
DOTA 2	7	2	6	11	6,50	3
Arena of Valor	9	5	2	10	6,50	4
World of Warcraft	12	7	4	3	6,50	5
NBA 2K	13	1	8,5	5	6,88	6
EA Sport F1	14	12	1	1	7,00	7
Fortnite	5	6	10	8	7,25	8
League of Legends	2,5	9	3	15	7,38	9
Hearthstone	11	8	8,5	6	8,38	10
Counter Strike	1	10	11	12	8,50	11
Rocket League	2,5	11	12	9	8,63	12
Super Smash Bro	6	13	13	13	11,25	13
Starcraft 2	4	14	14	14	11,50	14
Just Dance	15	15	15	2	11,75	15

Forrás: saját szerkesztés

Összességében tehát azt mondhatjuk el, hogy azok a játékok, amelyek már kiforrott nemzetközi versenyekkel, illetve sok versenyzővel rendelkeznek, kevésbé vonzó potenciált jelentenek a Sportcentrumnak. Sokkal inkább érdemes lenne olyan szakágakat életre hívni, amelyek bár már népszerűek, mégis még nagy növekedési potenciál áll előttük.

Ezek alapján én az első 7 helyen végzett játékot javasolnám (további elemzések és piackutatás elvégzése után) bevezetni egy e-sport szakosztály szakágaként.

4.2. A Balanced Scorecard rendszer alkalmazása egy új szakosztály bevezetésénél

Egy újonnan bevezetésre kerülő szakosztállynál fontos, hogy világosan kitűzött célok álljanak előtte. A célok kitűzésénél kiemelten fontos a SMART elvek figyelembe vétele.

4.2.1. A kiértékeléshez kapcsolódó mutatószámrendszer megalkotása a kitűzött stratégiai célok alapján

A tervek során egy potenciálisan bevezetésre kerülő e-sport szakosztállyal szemben az alábbi célkitűzéseket határoztam meg:

Pénzügyi teljesítmény:

9. táblázat: A pénzügyi teljesítmény nézőpont

Pénzügyi teljesítmény			
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók
Önfenntartó szakosztály	Bevételek és költségek különbözete	1. évben max. -10 millió Ft 2. évben max. -2 millió Ft	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)
Racionális költségkezelés	1 sportolóra eső éves költség	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)
Egység a Sportiskolában	1 edzőre eső éves költség	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)
Eredményesség kimutatása pénzügyileg	Eredményesség költsége	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi teljesítmény nézőpontjából felállított célokat mutatja be a 9. táblázat:

- Egy új szakosztály elindításánál természetesen magasak a kezdeti befektetési költségek. Viszont kiemelt cél, hogy a Sportiskola szakosztályai nagyrészt önfenntartóak tudjanak lenni, azaz közel azonos bevételt termeljenek, mint amekkora forrásokat felhasználnak. Ezért a költségkeretét (amely összeget a saját forrásokon, például szponzorok, tagdíj, támogatások stb. felül felhasználhatna) egy potenciális e-sport szakosztálynak a kezdeti első teljes évben 10.000.000 Ft-ban határoztam meg a vállalati gyakorlat alapján (tekintettel a kezdeti költségekre), a második évre pedig 2.000.000 Ft-ra csökkenne ez az összeg, vagyis ezt nem haladhatja meg. Ez a feladat egyrészt költségtervezést igényelne a szakosztályvezető részéről, másrészt legalább negyedéves ellenőrzést a szakosztályi gazdasági munkatárs részéről.
- Fontos alapelv, hogy a rendelkezésre álló forrásainkat racionálisan használjuk fel. Ezért cél az egyes szakosztályoknál, hogy az 1 sportolóra eső éves költségük ne legyen nagyságrendekkel nagyobb, mint a többi szakosztályé, a Sportiskola egészéé. Ezért az elméleti új szakosztály indítása kapcsán azt a célt tűztem ki, hogy a kezdeti első teljes

évben ez az érték ne haladja meg a Sportiskola legutóbbi lezárt évének (jelen esetben 2023) átlagértékét. Ez a feladat legalább negyedéves felülvizsgálatot igényel a szakosztályi gazdasági munkatárs részéről.

- Fontos szempont, hogy a Sportiskola különböző szakosztályai között ne alakuljon ki feszültség és ellenszenv. Ezért kitűzött elvárás, hogy az 1. edzőre eső éves költségek se haladják meg a kezdeti első teljes évben a Sportiskola legutóbbi lezárt évének (jelen esetben 2023) átlagértékét a újonnan elindított szakosztályoknál. Ez a feladat legalább negyedéves ellenőrzést a szakosztályi gazdasági munkatárs részéről.
- Fontos, hogy az eredményesség gazdasági szinten is lefordítható legyen. Ennek mérésére a Sportiskola egy speciális, egyedi értékelési módszert dolgozott ki. Ennek alkalmazásával elvárás, hogy az eredményesség költsége a kezdeti első teljes évben ne haladja meg a Sportiskola legutóbbi lezárt évének (jelen esetben 2023) átlagértékét. Ez egyrészt igényel legalább negyedéves monitorozást a gazdasági munkatárs részéről, másrészt megfelelő szakmai felkészítő munkát az edzők oldaláról.

Vevők:

A vevői nézőpont alapján felállított célokat mutatja be a *10. táblázat*:

- Cél a megjelenés a városban, így fontos a marketing szerepe a szakosztályok életében. A hagyományos marketingeszközök hatékonysága viszont gyakran körülményes, ezért inkább a közösségi média platformokon szeretnénk hirdetni magunkat. Konkrétan megfogalmazott elvárás, hogy az elméleti e-sport szakosztály a kezdeti első teljes év végére Facebook hirdetésekkel keresztül érje el Debrecen és környezete lakosságának legalább 50%-át (azaz nagyjából 100.000 fős elérése legyen). Ez a feladat a marketinges munkatárs aktivitását igényli és legalább havonta egy új ötlet megjelenését a hirdetéseinkben.
- Cél a tömegbázis építése, ezért azt fogalmaztam meg az elemzésemben, hogy egy új e-sport szakosztály a kezdeti első teljes év végére minden műfajában érjen el egy legalább 10 fős létszámot. Ebben nagy szerepe van a hirdetéseknek, illetve a szakosztályvezetőnek, hogy minden személyi, illetve infrastruktúrális szükséglet adott legyen az érkező sportolók befogadására.
- Cél a minél előbbi eredményesség, ennek egyfajta mérőszámaként pedig kitűzött cél, hogy egy e-sport szakosztály a kezdeti első teljes évének végére legalább két műfajban

éremesélyes csapatot indíthasson a releváns magyar bajnokságban. Ehhez első lépés a tömegbázis kiépítése, illetve minél több lehetőség nyújtása a növendékeknek a versenyhelyzet megtapasztalására, ami az edzők feladata.

10. táblázat: **A vevői nézőpont**

Vevők			
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók
Ismertség kiépítése Debrecenben	Facebook marketinges elérések száma	~100.000 fő	Havonta új promóciós videó (marketing munkatárs)
Tömegbázis építése	Szakágak létszáma	>10 fő egy szakágban	Szakosztály struktúrájának felépítése (szakosztályvezető)
Eredményes versenyzés	Éremszerző versenyeken való részvétel	2 versenyképes csapat	Versenyeken való aktív részvétel (edzők)
Megtartó közösség építése	Negatív fluktuáció	<10%	Közösségépítő programok, személyes kapcsolat (edzők)

Forrás: saját szerkesztés

- Cél, hogy az itt tanuló növendékek ne csupán az eredményességre fókuszáljanak, hanem élvezzék, amit csinálnak. Ennek mérése, hogy egy szakosztály versenyzői esetében a kilépések száma ne haladja meg a szakosztály létszámának 10%-át az adott évben. Ehhez az edzőknek kell jó kapcsolatot kiépíteni a fiatalokkal, illetve akár az edzéseken kívüli közösségépítő programokat is szervezni az egyes csapatoknak.

Működési folyamatok:

A működési folyamatok alapján felállított célokat mutatja be a *11. táblázat*:

- A folyamatok dimenzió első és legfontosabb célja a megfelelő eszközpark beszerzése és üzembe helyezése. Az igények megfogalmazása itt a szakosztályvezető feladata, amelyeket aztán az informatikus munkatárssal együtt kell megvalósítani, lehetőleg a kezdeti első teljes év elejére már.
- Fontos a folyamatos kommunikáció fenntartása a szakosztály és a Sportiskola egésze között, ezért elvárás minden szakosztályvezető felé, hogy a heti rendszerességgel megtartott szakosztályvezetői megbeszélésen részt vegyen és a Sportiskola vezetőjével egyeztessen az aktuális kérdések, problémák kapcsán.

- Fontos, hogy a szülőkkel is megfelelő platformon tudjon kommunikálni a Sportiskola. Ezért a gazdasági munkatárs feladatai közé tartozik majd, hogy a Mobilis rendszerben a szülői profilok működését, a megfelelő kommunikációs csatorna létrejöttét kidolgozza (ez általános cél a 2025-ös év elejére) és felügyelje azok rendeltetésszerű működését.

11. táblázat: **A működési folyamatok nézőpontja**

Működési folyamatok			
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók
Infrastruktúra kiépítése	Használható eszközpark minden növendéknek	A szakosztály elindulásakor legyen használható	Szakosztályvezető és informatikus munkatárs egyeztetése
Kommunikáció a szakosztály és a Sportiskola között	Heti rendszerességgű szakosztályvezetői megbeszélések	Résztétel, beszámoló	Szakosztályvezető és a Sportiskola vezetője
Kommunikáció a szülők és a Sportiskola között	Mobilis rendszer működése	2025 januárja legyen kész	Gazdasági munkatárs
Kommunikáció a szakosztály munkatársai között	Negyedévenkénti egyeztető megbeszélés	Résztétel, beszámoló	Sportiskola vezetője, szakosztályvezető, technikai vezető, gazdasági munkatárs

Forrás: saját szerkesztés

- A különböző határidők és feladatok bonyolult rendszerré alakítják a szakosztály működését, ezért hogy mindenki értesülhessen a szakosztályt érintő legfontosabb változásokról, a korábbi pozitív tapasztalatokra építve negyedévente egy megbeszélést szükséges tartani majd a Sportiskola vezetőjének, a szakosztály vezetőjének, a szakosztály technikai vezetőjének és a gazdasági munkatársnak a részvételével.

Tanulási és növekedési lehetőségek:

A tanulási és növekedési lehetőség nézőpontjából felállított célokat mutatja be a 12. táblázat:

- Fontos a vállalatnak, hogy megfelelően felkészített edzői csapat dolgozzon a Sportiskola tehetségei mellett. Ezért elvárás, hogy minden évben az adott szakosztályok összes edzője részt vegyen legalább egy továbbképzésen. Ennek megszervezése és koordinálása a szakosztályvezető feladata.
- Fontos, hogy legyen a szakosztály előtt perspektíva, hogy mit szeretnének középtávon elérni. A technikai vezető feladata kidolgozni a szakosztály elindulását követő második

negyedév végére egy 3-5 éves tervet arra vonatkozóan, hogy milyen szakmai útvonalat terveznek a szakosztállyal bejárni, majd ezt évről évre felülvizsgálni és frissíteni.

12. táblázat: **A tanulás, fejlődés nézőpontja**

Tanulás, fejlődés			
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók
Megfelelő szaktudású edzői gárda	Éves továbbképzés	Min. 1	Szakosztályvezető koordinálása, szervezése
Középtávú (3-5 év) tervek, célok	Leadott tervezeti anyag	Elkészítés a második negyedév végére	Technikai vezető
Hazai jó gyakorlatok átvétele	Közös edzőtábor más magyarországi e-sport csapattal	Min. 1	Szakosztályvezető koordinálása, szervezése
Nemzetközi jó gyakorlatok átvétele	Dél-Koreai tanulmányút	A nyári szünetben valósuljon meg	Sportiskola vezetőjének szervezése

Forrás: saját szerkesztés

- Fontos vágy a szervezetben, hogy a tanoncok ne csupán a heti többszöri edzéseken, illetve a versenyeken tudjanak fejlődni, hanem legyen lehetőségük más Sportiskolák növendékeivel is tapasztalatokat cserélni. Ezért cél minden évben legalább 1 olyan edzőtábor szervezése, amelyen egy másik sportszervezet azonos szakosztályú és korosztályú csapatával tudunk kapcsolatot építeni, tapasztalatokat megosztani. Ennek megszervezése a szakosztályvezető feladata.
- A Sportcentrum célja, hogy szervezeti szinten innovatívak tudjunk maradni, így az újonnan induló szakosztályok vezetőinek szeretnénk a nyári szünetben kiküldetést szervezni egy releváns célországba, ahol egy ottani e-sport csapat strukturális felépítését is tudja tanulmányozni, a megszerzett tudást itthon kamatoztatni. Ennek megszervezése a Sportiskola vezetőjének feladata, egy e-sport szakosztály esetén pedig a kiválasztott ideális fogadó ország Dél-Korea lenne.

4.2.2. A kiértékeléshez kapcsolódó mutatószámrendszer próbája a jelenleg is működő szakosztályokon

Az előbbieken kidolgozott mutatószámrendszert (apró változtatásokkal) szeretném gyakorlatban is alkalmazni, így a gyorskorcsolya szakosztályt szeretném értékelni rajta keresztül,

hisz ez az a szakosztályunk, amely hagyományos szakosztályként a legújabbán lett bevonva a sportiskola rendszerébe, viszont legalább egy teljes üzleti évet (2023) lehet is értékelni a működése kapcsán. Ezt az értékelést mutatják be a 13., 14., 15. és 16. számú táblázatok.

13. táblázat: A pénzügyi teljesítmény nézőpont a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben

Pénzügyi teljesítmény				
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók	Megfelelt?
Önfenntartó szakosztály	Bevételek és költségek különbözete	1. évben max. -10 millió Ft	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)	
		2. évben max. -2 millió Ft		
Racionális költségkezelés	1 sportolóra eső éves költség	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)	
Egység a Sportiskolában	1 edzőre eső éves költség	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)	
Eredményesség kimutatása pénzügyileg	Eredményesség költsége	<2023-as Sportiskola átlag	Negyedéves ellenőrzés (gazdasági munkatárs)	

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi elvárásokat a gyorskorcsolya szakosztály nagyrészt teljesítette. Ez köszönhető annak is, hogy a gazdasági munkatárs precízen elvégezte a negyedéves ellenőrzéseket és ezeket az egyeztető megbeszéléseken a szakosztályhoz kapcsolódó többi munkatárs elé tárta.

- A bevételek és költségek különbözete a 2023-as évben csupán -2,5 millió Ft volt, ezáltal a -10 millió Ft-os kitűzött cél felett sikerült maradnunk.
- Az 1 sportolóra eső éves költségek tekintetében a Sportiskola átlaga 580 ezer Ft volt 2023-ban, a gyorskorcsolya szakosztályé viszont ennél alacsonyabb, 415 ezer Ft.
- Az 1 edzőre eső éves költségek tekintetében azonban nem sikerült a Sportiskola átlagát elérni, a szakosztálynál ez az érték 3.039 ezer Ft lett, míg a Sportiskola egészéé 2.979 ezer Ft volt. Ez abból a tényből fakadhat (amelyet később láthatunk a tanulás és fejlődés nézőpontban), mivel a gyorskorcsolya edzőink nem csupán 1-1 továbbképzésen vettek részt 2023-ban, hanem rendszeresen jártak kurzusokra, ez pedig természetesen többletköltséget jelentett az üzleti évben.

- Az eredményesség tekintetében a Sportiskola egy belső eredményességi pontszámító rendszert használ. A pénzügyi értékelés során azt vizsgáljuk, egy ilyen eredményességi pont mekkora költségvonzattal járt a Sportiskolának. Ebben a tekintetben a szervezeti egység egészére egy 711 ezer Ft-os értéket állapítottunk meg, míg a gyorskorcsolya szakosztály esetében ez az érték csupán 392 ezer Ft, tehát sikerült a többi szakosztályhoz képest kevesebb pénzráfordítással minőségibb eredményeket elérni.

14. táblázat: A vevői nézőpont a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben

Vevők				
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók	Megfelelt?
Ismertség kiépítése Debrecenben	Facebook marketinges elérések száma	~100.000 fő	Havonta új promóciós videó (marketing munkatárs)	
Tömegbázis építése	Szakosztály létszáma	>10 fő	Szakosztály struktúrájának felépítése (szakosztályvezető)	
Eredményes versenyzés	Éremszerző versenyeken való részvétel	min. 2 válogatott sportoló	Versenyeken való aktív részvétel (edzők)	
Megtartó közösség építése	Negatív fluktuáció	<10%	Közösségépítő programok, személyes kapcsolat (edzők)	

Forrás: saját szerkesztés

A potenciális vevők elérése kapcsán a szakosztály szintén többnyire teljesíteni tudta a kitűzött elvárásokat. Bár havonta kerültek ki friss és új ötleteket felvonultató promóciós videók, azonban az elérések száma nem érte el a kívánt 100.000 főt. Megfontolandó, hogy jobban optimalizáljuk a marketingtevékenységünket a Debrecenben élő 30-40 éves korosztályra. Bár a kitűzött elérési létszámot nem értük el, így is sikerült egy 25 fős sportolói bázist létrehoznunk az első teljes évben (ami 2,5-szerese a kitűzött célnak), akik között 3 válogatott sportolónk is volt. Emellett nem volt kilépő gyermek, tehát mindenki élvezte és szerette a közösséget a szakosztályon belül.

15. táblázat: A működési folyamatok nézőpontja a gyorskorcsolya szakosztály esetén a
2023-as évben

Működési folyamatok				
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók	Megfelelt?
Infrastruktúra kiépítése	Használható eszközpark minden növendéknek	2024 januárja legyen kész	Szakosztályvezető és műszaki vezető munkatárs egyeztetése	
Kommunikáció a szakosztály és a Sportiskola között	Heti rendszerességű szakosztályvezetői megbeszélések	Részvétel, beszámoló	Szakosztályvezető és a Sportiskola vezetője	
Kommunikáció a szülők és a Sportiskola között	Mobilis rendszer működése	Rendszerfejlesztés elindítása	Gazdasági munkatárs	
Kommunikáció a szakosztály munkatársai között	Negyedévenkénti egyeztető megbeszélés	Részvétel, beszámoló	Sportiskola vezetője, szakosztályvezető, technikai vezető, gazdasági munkatárs	

Forrás: saját szerkesztés

A működési folyamatok kapcsán minden elvárást sikerült teljesíteni a szakosztálynak:

- A Debreceni Jégcsarnok újonnan megépült II-es csarnoka minden infrastruktúrális igényt kielégít, ezt a feladatot a szakosztályvezető és a műszaki vezető munkatárs tökéletesen ellátták.
- A heti rendszerességű szakosztályvezetői megbeszélések szintén megvalósultak, így a szakosztály és a Sportiskola többi részegysége között szoros kapcsolat alakult ki.
- Természetesen a szülőkkel való kapcsolattartás is fontos, ehhez igazodva pedig elindult 2023 végén a Mobilis rendszer megújítása is (tervezett befejezés 2024 közepe), hogy kielégíthesse ezt az igényt is.
- A negyedévenkénti egyeztető megbeszélések pedig szintén nagy hiányt töltöttek be, ezek megvalósulása a tenisz szakosztály által pozitív példát állított a Sportiskola többi szakosztálya elé is.
-

16. táblázat: **A tanulás, fejlődés nézőpontja a gyorskorcsolya szakosztály esetén a 2023-as évben**

Tanulás, fejlődés				
Stratégiai célok	Mutatók	Elvárások	Akciók	Megfelelt?
Megfelelő szaktudású edzői gárda	Éves továbbképzés	Min. 1	Szakosztályvezető koordinálása, szervezése	
Középtávú (3-5 év) tervek, célok	Leadott tervezeti anyag	2023 júliusára legyen kész	Technikai vezető	
Hazai jó gyakorlatok átvétele	Közös edzőtábor más magyarországi gyorskorcsolya csapattal	Min. 1	Szakosztályvezető koordinálása, szervezése	
Nemzetközi jó gyakorlatok átvétele	Hollandiai vagy dél-koreai tanulmányút	2023 nyarán valósuljon meg	Sportiskola vezetőjének szervezése	

Forrás: saját szerkesztés

A tanulás és fejlődés nézőpont tekintetében szükséges volt a terveink módosítására. Két tervezett elváráshoz kapcsolódóan is az előkészítési munka végrehajtásra került, csupán külső tényezők miatt nem kerültek megvalósításra a tervek. Mivel a hollandiai vagy dél-koreai tanulmányút költségei túl magasak lettek volna az elkészített tervek alapján, illetve nem sikerült magyar partneregyesületet találnunk egy közös edzőtáborhoz, így a forrásokat átcsoportosítottuk. A felszabaduló tőkét a szakosztály edzőinek minőségibb képzésére, illetve a tömegbázis építésére fordítottuk. Erre szükség is volt a(z) előre nem vártan) megnövekedett létesítményfenntartási költségek miatt.

A továbbképzések tekintetében nem csupán egyszer sikerült eljutnia az edzőinknek képzésre, hanem mindannyian rendszeres képzésben vehettek részt a Testneveléstudományi Egyetemen képzési rendszerében, ez hosszú távon nagy versenyelőnyt jelenthet.

A középtávú céljait pedig világosan sikerült megfogalmaznia a szakosztálynak, a technikai vezető realisan megvalósítható terveket tárt a Sportcentrum vezetői elé 2023 júniusában.

Összességében tehát elmondható, hogy az előre kitűzött célokat bár nem sikerült teljes mértékben megvalósítani, mégis jó pályára állították a szakosztályt. A világosan és egyértelműen megfogalmazott célkitűzések jó hatással voltak a szakosztály működésére. A Balanced Scorecard rendszer alkalmazása jelentősen javította a szakosztály első évi működésének hatékonyságát a korábbi integrációkkal összehasonlítva.

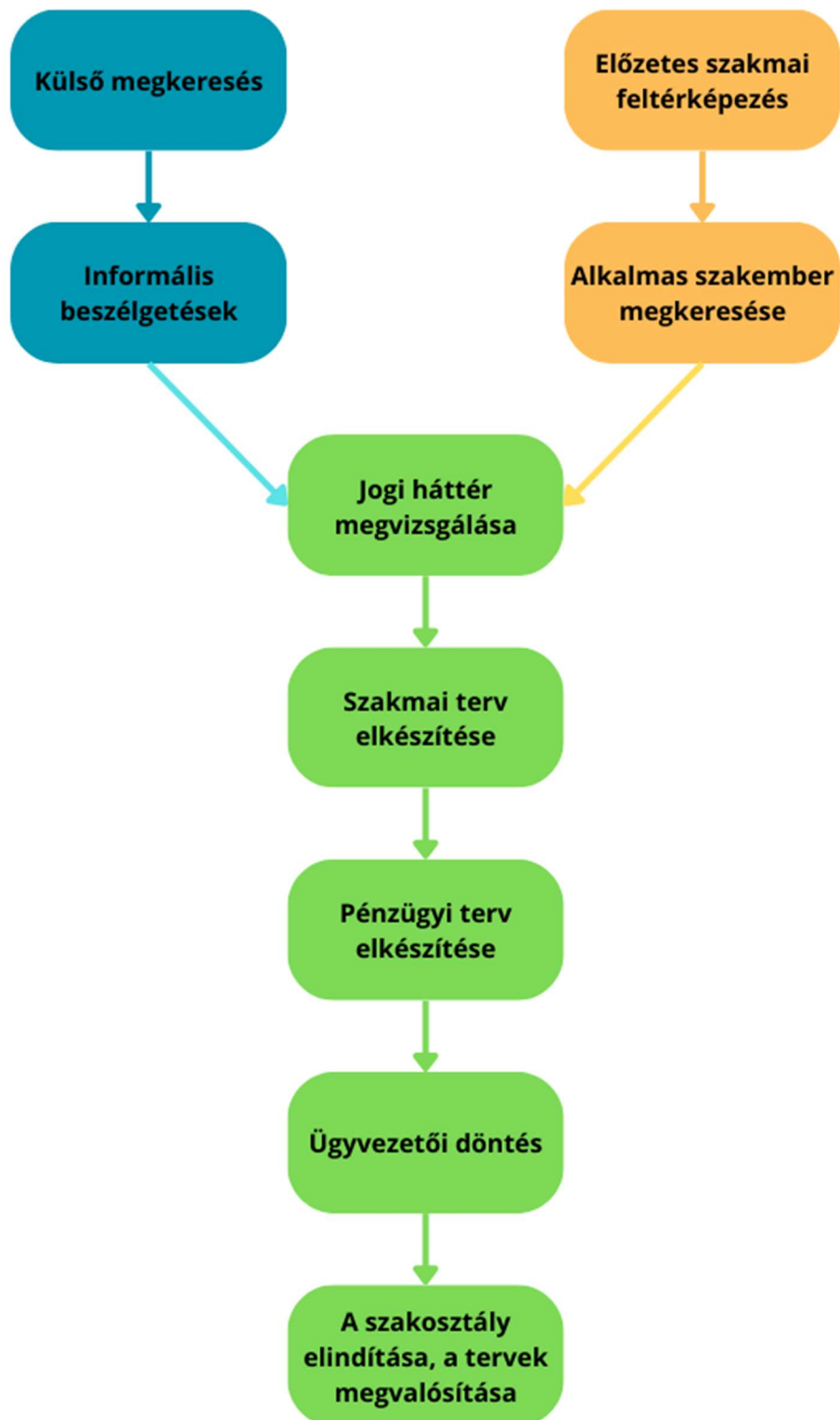
4.3. Egy új szakosztály beépülésének lépései a Debreceni Sportcentrum Sportiskolájának rendszerében

Az elmúlt évtizedek során a Sportiskola szakosztályainak száma a kezdeti 4 szakosztályról mára már 18 szakosztályra duzzadt fel. Bár ennyi szakosztály integrálódott már be a DSI rendszerébe, írásban még nem fogalmazta meg a szervezet a bevezetés módszertanát. Ezért is kaptam a Sportcentrum vezetőitől azt a projektfeladatot, hogy a szervezeti tudást összegyűjtve a munkatársaktól készítsek az integrációs eljárásról egy folyamatábrát, ezt mutatja be a *10. ábra*.

Az újonnan létrehozott szakosztályok két nagy csoportra bonthatóak az integrációs folyamatuk szempontjából: az egyik részük felismerve a gyermekek kielégítetlen igényét teljesen újonnan lett létrehozva, míg a másik részük esetében egy már létező sportszervezet jelentkezett, mivel szeretett volna része lenni a Sportiskolának különböző sportszakmai és gazdasági indokok miatt.

A csatlakozni kívánó kisebb egyesületek esetén előbb több informális, egymás megismerésére törekvő beszélgetésre kerül sor. A cél ezen beszélgetésekben, hogy egymás működését megismerje a két szervezet, a Sportcentrum feltérképezze a csatlakozni kívánó egyesület életképességét, szakmai minőségét, míg a csatlakozni kívánó egyesület megismerheti a Sportcentrum működési kereteit, illetve előtárhatja, hogy milyen támogatást remél a DSI-től.

Egy teljesen újonnan létrehozott szakosztály esetén a megfogalmazódott elképzelés után mindenképpen szükséges egy előzetes szakmai feltérképezés az adott sportággal kapcsolatban, hogy tisztában legyünk a később felmerülhető szakmai és gazdasági kihívásokkal. Ezek után pedig szükséges felvenni a kapcsolatot egy olyan szakemberrel, vagy megkeresni több szakembert, akik a szakosztály elindításában és működtetésében kulcsszerepet tudnak vállalni szakmai hozzáértésükkel és kompetenciáikkal.



10. ábra: Egy új szakosztály integrációjának folyamatábrája

Forrás: saját szerkesztés

Bármelyik irányból is indul el egy jövődöbeli szakosztály, a következő fontos lépés a jogi háttér megvizsgálása: milyen jogi kötelezettségeknek kell eleget tenni, a Sportcentrum rendelkezik-e a szükséges engedélyekkel. Ha jogilag nem áll fenn akadályozó tényező, abban az esetben a soron következő teendő a szakmai terv elkészítése, majd a pénzügyi/költségvetési koncepció felvázolása.

A szakmai terv kapcsán mindenképpen fontos meghatározni, hogy honnan hova szeretnénk eljutni, milyen célok állnak a szakosztály előtt. A tervnek tartalmaznia kell a tanulók tervezett képzési programját, előrehaladását és fejlődési lépcsőit, illetve a potenciális versenyeket, amelyeken szeretne részt venni a szakosztályvezető. Emellett az ezen célok eléréséhez szükséges eszköz- és infrastruktúrális-igényeket is tartalmaznia kell a tervnek, kiegészülve a személyi szükségletekkel.

A pénzügyi vagy költségvetési terv a szakmai terv megvalósításához szükséges anyagiak részletezését kell taglalja. Milyen kiadások várhatóak a szakmai terv megvalósítása során, ehhez milyen arányban járul hozzá a Sportiskola és milyen bevételei lesznek a szakosztálynak. Szükséges megállapítani a gyerekek tagdíjának összegét, illetve a munkatársak bérét is meg kell állapítani.

Mindkét terv kapcsán szükséges nem csupán a terveket és célokat megfogalmazni, hanem konkrét megvalósítási koncepciókat, feladatokat is hozzárendelni ezen célkitűzésekhez, illetve egy ellenőrzési és visszacsatolási struktúrát kidolgozni ezek reális értékelésére.

Ha a Sportiskola vezetői ezen terveket átgondolták, kidolgozták, majd elfogadták egy új szakosztály kapcsán, akkor szükséges a Sportcentrum vezetői elé is tárnunk ezeket. Ha ügyvezetői döntés is születik a szakosztály elindíthatóságáról, abban az esetben elkezdheti a működését az új szakosztály. Ekkor még nagyon fontos a promóció, a tömegbázis kiépítése, a fiatalok megszólítása. Illetve folyamatosan nyomon kell követni a terveket, ellenőrizni azok megvalósulását, ha szükséges korrigálni az eltérések kapcsán felmerült problémák esetében.

5. Következtetések és javaslatok

Dolgozatom természetesen csupán gondolat kísérlet volt egy e-sport szakosztály létrehozása kapcsán, nem egy vezetőknek szánt előkészítő anyag. Nem is lehet az, hiszen az e-sport szellemében valójában szembe megy a Debreceni Sportcentrum által képviselt értékeknek, hisz szervezetünk a testmozgásra és a szabadidő aktív eltöltésére szeretné bátorítani a társadalom minden rétegét, ebben szeretnénk nekik segítséget nyújtani.

Emellett fontos kiemelni, a tanulmányom nem sportszakmai jellegű. Kontrolling szakirányú hallgatóként dolgozatom célja a kontrolling eszközök bemutatása volt a tervezésen, mutatószámrendszer alkotáson és vezetői döntéstámogatáson keresztül. Ezen okból kifolyólag sportszakmai szempontok alapján lehetnek megkérdőjelezhető részei.

Ezen szempontok figyelembevétele mellett azonban véleményem szerint a dolgozat jól szemlélteti, az e-sport nagy potenciált rejt magában és sok lehetőséget rejteget, akár a Sportcentrum számára is. Ha a későbbiekben egyszer vezetői szinten is felmerülne egy e-sport szakosztály létrehozásának kérdése, mindenképpen érdemes lenne elgondolkozni a lehetséges megvalósítási feltételekről. Lehet ezt akár tényleges szakosztály létrehozása nélkül, a hagyományos sportágak képzési szisztémájába beépítve, egyfajta kiegészítő fejlesztésként. Vagy pont az e-sportot kihasználva bevonni olyan fiatalokat is a Sportiskola berkeibe, akiket a modern technológiai fejlődés beszippanó hatása miatt már nem tudunk elérni. Gondolok itt arra, hogy egy e-sport szakosztály sportolóinak képzési struktúrájába bele lehetne építeni különböző komolyabb fizikai aktivitást és testmozgást igénylő edzésterveket is. De természetesen ezek kidolgozása mélyebb sportszakmai ismereteket igényel, illetve elsődlegesen el kellene érni, hogy az e-sport jobban tudjon azonosulni a Sportcentrum által képviselt célokkal, értékekkel.

Értelemszerűen a Sportiskola vezetőiben több új sportág bevezetése is felmerülhet, ezen potenciális lehetőségekből én dolgozatomban csak 9-et vizsgáltam, de ezek között is találhatók ígéretes opciók az e-sporton kívül is. Ha én döntéshozó pozícióban lennék, mindenképpen elgondolkoznék és megvizsgálnám a lehetőségeit egy tájfutó vagy röplabda szakosztály elindításának, ezzel is bővítve a Sportiskola repertoárját.

Az elemzés során azt persze mindenképpen láthattuk, egy bármilyen új szakosztály bevezetése a Sportiskolába nem egy egyszerű és zökkenőmentes folyamat, hasonlóan bármely más vállalat esetében egy új divízió kiépítéséhez. Bármilyen sportszakosztályt is szeretne a jövőben elindítani a Sportcentrum, azt alapos sportszakmai és gazdasági munka kell hogy megelőzze, illetve

mindenképpen szükséges hozzá az adott sportág berkeiben jártas, a sportág szempontjából figyelemre méltó szakember segítsége.

Dolgozatom célja volt a potenciális integrációs folyamat vizsgálata mellett, hogy a kontrollingról alkotott, sokszor csupán a pénzügyi kontrollingra fókuszáló képet tágítsam. Úgy gondolom, az e-sport mellett a kontrolling szakma szempontjából is elmondhatjuk, hogy várakozással teli, izgalmas időszak áll a hivatás előtt. Az élethosszig tartó tanulás mindegyik foglalkozás esetében kulcsfontosságú, de a kontrolling tekintetében véleményem szerint nélkülözhetetlen, figyelembe véve milyen változásokon megy keresztül napjainkban a szakma, gondolva itt a felelősségi körök bővülésére, az egyre komplexebb készségek elvárására vagy az IT szektor lendületes fejlődésére és betörésére a szakmába.

Összefoglalás

Összegezve tehát tanulmányomban a kontrolling szakma szerepét vizsgáltam és mutattam be egy potenciális integrációs folyamat tervezésében. A kontrolling egy dinamikusan fejlődő terület, amely egyre több feladatot és kihívást foglal magába, emiatt kifejezetten fontos, hogy a hivatásunkat átfogóan is megismerjük, annak minél több részletületére legyen rálátásunk. Dolgozatom egyik fő célja is volt, hogy bemutassam a kontrolling szakma a vállalatok életében beöltött egy másik szerepét is a pénzügyi kontrolling területe mellett, így esett a választásom a tervezésre.

A tervezés területen belül egy e-sport szakosztály potenciális integrációját vizsgáltam a Debreceni Sportcentrum berkein belül, mivel a Debreceni Sportcentrum Sportiskolája egy újításokra nyitott, az utóbbi években egyre inkább növekvő és sikeres szervezet. Az e-sport pedig egy rendkívül dinamikusan növekvő iparág, mely nemzetközi körökben is egyre nagyobb elismertségre és elfogadottságra tesz szert, hamarosan e-sport olimpiát is fog szervezni a Nemzetközi Olimpiai Bizottság. A szellemi sport viszonylag újdonsága okán azonban még van lehetőség felzárkózni és akár kiemelkedni a jelenlegi világelitből.

Célkitűzésként három kérdésre kerestem a választ a kutatásom során:

1. Milyen kiválasztási folyamat kell megelőzzön egy ilyen integrációs folyamatot? Milyen mérőszámok, kritériumok alapján választhatnak a vezetők a sok potenciálisan bevonható sportág között? Ha egy e-sport szakosztály el is indulhatna, mely műfajokat és játékokat kellene tartalmazza? Egyáltalán kell-e a Sportcentrumnak nyitnia a virtuális valóság irányába, tekinthető-e az e-sport sportnak?
2. Az egyes szakosztályok működésével szemben milyen gazdasági és sportszakmai célokat tűzhetünk ki, milyen alapon értékelhetjük azok működését? Milyen mutatószámok segíthetnek minket annak meghatározásában, hogy mit várjunk el egy adott szakosztálytól és hogy hogyan teljesítenek az adott szakágak?
3. Milyen lépései vannak egy ilyen integrációs folyamatnak? Hogyan tud beépülni a szervezetbe egy új szakosztály? Miként zajlódik le a bevezetése?

A dolgozatban bemutattam, hogyan épül fel egy integrációs folyamat, milyen lépései vannak egy új szakosztály bevezetésének. Az integrációs folyamat két kiemelt akcióját részletesen is ismertettem. Elsőként a kiválasztási, feltérképezési folyamatot mutattam be, egy általam készített kritérium rendszer, mutatószámok alapján értékeltem 9 különböző sportágat, illetve az e-sporton

belül különböző műfajokat, játékokat a döntésmegelőzés fázisában. Ezután pedig egy feltételezetten megvalósuló szakosztály felé támasztott elvárásokat fogalmaztam meg, majd ezek alapján értékeltem is egy frissen elindult szakosztályát a Sportiskolának.

Végezetül arra jutottam, bár lehetne racionalitása egy e-sport szakosztály bevezetésének a Debreceni Sportcentrumban (benne olyan játékokkal, mint a FIFA, Call of Duty, DOTA 2, Arena of Valor, World of Warcraft, NBA 2K és az EA Sports F1), azonban a szervezetünk esetében lényegesebb, hogy hűek maradjunk az általunk eddig képviselt értékekhez. Dolgozatom viszont rávilágított arra is, hogy vannak olyan más sportágak (például a röplabda vagy a tájfutás) amelyek kapcsán érdemes lehet egy mélyebb kutatómunkát végezni, később integrálni akár őket a vállalatba. Ehhez pedig már rendelkezésre áll egy reális, mégsem könnyen megugorható értékelési szempontrendszer a vállalat számára.

Irodalomjegyzék

Könyvek, folyóiratcikkek, tanulmányok:

- Abanazir, C. (2019): E-sport and the EU: the view from the English Bridge Union. The International Sports Law Journal. Volume 18. pp. 102–113. <https://doi.org/10.1007/s40318-018-0139-6> (letöltve: 2024.09.22.)
- Adinolf, S. – Turkey, S. (2011): Collection, creation and community: a discussion on collectible card games. pp. 3-11. In: Proceedings of the 7th international conference on Games+ Learning+ Society Conference (Eds. Steinkuehler, C. – Martin, C. – Ochsner, A.). ETC Press, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 2011. június 15-17. https://www.researchgate.net/publication/262326293_Collection_creation_and_community_a_discussion_on_collectible_card_games (letöltve: 2024.09.19.)
- Amann, K. – Petzold, J. – Westerkamp, M. (2014): Management und controlling. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 278 p. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-28795-5> (letöltve: 2024.09.18.)
- Andersen, P.A. – Goodwin, M. – Granmo, O.C. (2018). Deep RTS: a game environment for deep reinforcement learning in real-time strategy games. pp. 1-8. In: Proceedings of the IEEE International Conference on Computational Intelligence and Games (CIG 2018). IEEE Press, Maastricht, 2018. augusztus 14-17. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1808.05032> (letöltve: 2024.09.19.)
- Andreassen, R.I. (2020): Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare?. Journal of management control. Volume 31. Issues 3. pp. 209-238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2> (letöltve: 2024.09.13.)
- Auer Á. – Papp T. (2017): A corporate governance jelentősége a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál. Jogtudományi Közlöny. 2017. évf. 5. sz. pp. 210-219. <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/3005873> (letöltve: 2024.09.17.)
- Ayar, H. (2018): Development of e-Sport in Turkey and in the World. International Journal of Sport Culture and Science. Volume 6. Issues 1. pp. 95-102. <https://doi.org/10.14486/IntJSCS726> (letöltve: 2024.09.29.)
- Bitó J. – Czerny J. (2010): A Balanced Scorecard alkalmazása egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási funkciójára. Vezetéstudomány-Budapest Management Review. 41. évf. 1 sz. pp. 57-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.01.05> (letöltve: 2024.09.05.)

- Blumné E. – Zéman Z.B. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák. Taylor. 6. évf. 1-2. sz. pp. 439-447. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12832> (letöltve: 2024.09.10.)
- Bornemark, O. (2013): Success Factors for E-Sport Games. pp. 1-12. In: Umeå's 16th Student Conference in Computing Science USCCS 2013 (Eds.: Bensch, S. – Drewes, F.). Umeå University, Umeå, 2013. január 2. <https://webapps.cs.umu.se/uminf/reports/2013/001/part1.pdf> (letöltve: 2024.09.17.)
- Burns, T. – Stalker, M.G. (1961): The Management of Innovation. Tavistock, London, 304 p.
- Cabral, P.H.D. – Carraro, W.B.W.H. (2023): Controller híbrido: principais competências e habilidades. Revista Ambiente Contábil – UFRN. Volume 15. Issues 1. pp. 67-88. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1ID28428> (letöltve: 2024.09.22.)
- Carron, A.V. – Eys, M.A. (2012): Group dynamics in sport. Fitness Information Technology, Morgantown, 418 p.
- Cavélius, F. – Endenich, C. – Zicari, A. (2020): Back to basics or ready for take-off? The tensions on the role of management controllers in the digital age. Comptabilite-Controle-Audit. Volume 26. Issues 2. pp. 89-123. <https://doi.org/10.3917/cca.262.0089> (letöltve: 2024.09.08.)
- Dickenson, V.L. (2021): Games, Gamification, and eSports Intersections Within Digital and Online Learning. In: Handbook of Research on Pathways and Opportunities Into the Business of Esports (Eds.: Andrews, S. – Crawford, C.M.). Information Science Reference, Hershey, pp. 128-148. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7300-6.ch007> (letöltve: 2024.09.18.)
- Edgar, A. (2019): Esport. Sport, Ethics and Philosophy. Volume 13. Issues 1. pp. 1-2. <https://doi.org/10.1080/17511321.2019.1558558> (letöltve: 2024.09.17.)
- Egliston, B. (2018): E-sport, phenomenality and affect. Transformations. Volume 31. pp. 156-176. http://www.transformationsjournal.org/wp-content/uploads/2018/06/Trans31_09_egliston.pdf (letöltve: 2024.09.11.)
- Engel, D. – Kim, Y.J. – Lin, J.Y. – Woolley, A.W. (2017): What makes a strong team? Using collective intelligence to predict team performance in League of Legends. Academy of Management Proceedings. Volume 2016. Issues 1. pp. 13564. <https://doi.org/10.1145/2998181.2998185> (letöltve: 2024.09.16.)

- Farshi, T.R. (2021): Battle royale optimization algorithm. *Neural Computing and Applications*. Volume 33. pp. 1139–1157. <https://doi.org/10.1007/s00521-020-05004-4> (letöltve: 2024.09.13.)
- Fenyves, V. (2019): Corporate Expectations Regarding the Role of the Controller: Results of a Hungarian Survey. *International Review of Management and Marketing*. Volume 9. Issues 6. pp. 145–151. <http://orcid.org/0000-0002-8737-0666> (letöltve: 2024.09.15.)
- Fenyves, V. – Tarnóczy, T. (2019): Examination of the expectations of controllers on the labour market. *Corporate Ownership & Control*. Volume 17. Issues 1. pp. 60-70. <https://doi.org/10.22495/cocv17i1art6> (letöltve: 2024.09.14.)
- Fourné, S.P. – Guessow, D. – Margolin, M. – Schäffer, U. (2023): Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*. Volume 60. pp. 100840. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100840> (letöltve: 2024.09.19.)
- Francsovcics A. (1995): *Controlling elmélet és módszertan*. Ligatúra Kiadó, Budapest, 202 p.
- Fredrickson, J.W. (1986): The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*. Volume 11. pp. 280–297. <https://doi.org/10.2307/258460> (letöltve: 2024.09.17.)
- Freeman, G.Z. – Wohn, D. Y. (2019): Understanding eSports Team Formation and Coordination. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. Volume 28. pp. 95-126. <https://doi.org/10.1007/s10606-017-9299-4> (letöltve: 2024.09.14.)
- Glushchenko, V.V. (2023): Ergodesign and “specific”, “measurable”, “achievable”, “relevant”, and “time-bound” (SMART) technologies as tools for the formation of innovative leadership programs. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*. Volume. Issues 1. pp. 23-34. <https://ejournal.bumipublikasinusantara.id/index.php/ajeec/article/view/162> (letöltve: 2024.09.16.)
- Gullberg, C. (2020): The Controller’s Role in Management Control Dialogues. In: *Strategic Management Control: Successful Strategies Based on Dialogue and Collaboration* (Eds.: Nilsson, F. – Petri, C.J. – Westelius A.C.). Springer Nature, Cham, pp. 101-115. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38640-5_7 (letöltve: 2024.09.14.)
- Himmelstein, D. – Liu, Y. – Shapiro, J.L. (2017): An exploration of mental skills among competitive league of legend players. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated*

- Simulations. Volume 9. Issues 2. pp. 1–21. <https://doi.org/10.4018/IJGCMS.2017040101> (letöltve: 2024.09.12.)
- Hollenbeck, J.R. – Moon, H. – Ellis, A.P.J. – West, B.J. – Ilgen, D.R. (2002): Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*. Volume 87. pp. 599–606. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.599> (letöltve: 2024.09.20.)
- Horváth P. (1997): Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 212 p.
- Isniah, S. – Purba, H.H. – Debora, F. (2020): Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*. Volume 4. Issues 1. pp. 72–81. <https://doi.org/10.30656/jsmi.v4i1.2186> (letöltve: 2024.09.19.)
- Johnson, C.N. (2002): The benefits fo PDCA. *Quality Progress*. Volume 35. Issues 5. pp. 120. <https://www.proquest.com/docview/214762325?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Magazines> (letöltve: 2024.09.15.)
- Kane, D. – Spradley, B.D. (2017): Recognizing ESports as a sport. *The Sport Journal*. Volume 19. Issues: 05. pp. 1–9. <https://thesportjournal.org/article/recognizing-esports-as-a-sport/> (letöltve: 2024.09.11.)
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1997): Balanced scorecard. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 309 p. <https://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/302653449kapla.PDF> (letöltve: 2024.09.14.)
- Kobiela, F. (2018): Should chess and other mind sports be regarded as sports? *Journal of the Philosophy of Sport*. Volume 45. Issues 3. pp. 279–295. <https://doi.org/10.1080/00948705.2018.1520125> (letöltve: 2024.09.18.)
- Kovács A. – Pataki L. (2013): A Balanced Scorecard alkalmazási lehetőségei az egészségügyben. Magyar internetes agrárinformatikai újság. 16. évf. 178. sz. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zL66FXv7XtIJ:miau.gau.hu/miau/178/poszter_pataki_kovacs.doc+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu (letöltve: 2024.09.10.)
- La Paz, A. – Gracia, D. – Vásquez, J. (2020): Matching the controller role: individuals vs companies. *Journal of business economics and management*. Volume 21. Issues 5. pp. 1411–1431. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13187> (letöltve: 2024.09.16.)

- Lavarda, R. – Scussel, F. – Denise Schäfer, J. (2020): The Role of the Controller in the Perspective of Strategy as Practice: A theoretical essay. *Revista Contabilidade, Gestao E Governanca*. Volume 23. Issues 3. https://doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n3a5 (letöltve: 2024.09.18.)
- Malagueño, R. – Gomez-Conde, J. – de Harlez, Y. – Hoffmann, O. (2021): Controller involvement in a project management setting: effects on project functions and performance. *Journal of Applied Accounting Research*. Volume 22. Issues 2. pp. 334-364. <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2020-0129> (letöltve: 2024.09.12.)
- Milhaupt, C.J. – Pargendler, M. (2018): RPTs in SOEs: Tunneling, Propping, and Policy Channeling. In: *The Law and Finance of Related Party Transactions. The Law and Finance of Related Party Transactions* (Cambridge University Press, Forthcoming), Stanford Law and Economics Olin Working Paper 517. <https://ssrn.com/abstract=3119164> (letöltve: 2024.09.15.)
- Moen, R. – Norman, C. (2009): Evolution of the PDCA cycle. pp. 1-11. In: *Proceedings of the 7th ANQ Congress*. Tokió, 2009. szeptember 17. <https://www.anforq.org/activities/congresses/index.html> (letöltve: 2024.09.15.)
- Molnár, A. – Santa, J. – Ráthonyi, G. (2020): Examination of the Hungarian esport ecosystem through international examples. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. Volume 14. Issues 1-2. pp. 96-101. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/1-2/12> (letöltve: 2024.09.20.)
- Nábrádi A. – Pupos T. (2010): *A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 187 p.
- Nguyen, A. – Bavelier, D. (2023): Play in video games. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*. pp. 105386. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2023.105386> (letöltve: 2024.09.13.)
- Parry, J. (2018): E-sports are Not Sports. *Sport, Ethics and Philosophy*. Volume 13. Issues 1. pp. 3–18. <https://doi.org/10.1080/17511321.2018.1489419> (letöltve: 2024.09.10.)
- Porter, L.W. – Lawler, E.E. (1964): The effects of tall versus flat organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*. Volume 17. pp. 135–148. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1964.tb00057.x> (letöltve: 2024.09.12.)
- Porter, L.W. – Siegel, J. (1965): Relationships of tall and flat organization structures to the satisfactions of foreign managers. *Personnel Psychology*. Volume 18. Issues 4. pp. 379–392. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00293.x> (letöltve: 2024.09.12.)

- Reichmann, T. (1997): Controlling. Springer Berlin, Heidelberg, 338 p. https://doi.org/10.1007/978-3-642-60769-1_21 (letöltve: 2024.09.08.)
- Sabtan, B. – Cao, S. – Paul, N. (2022): Current practice and challenges in coaching Esports players: An interview study with league of legends professional team coaches. Entertainment Computing. Volume 42. pp. 100481. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2022.100481> (letöltve: 2024.09.14.)
- Sine, W.D. – Mitsuhashi, H. – Kirsch, D.A. (2006): Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. Academy of Management Journal. Volume 49. pp. 121–132. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785590> (letöltve: 2024.09.13.)
- Stewart, M.K. – Hagood, D.E. – Ching, C.C. (2019): Using Multi-Modal Data to Examine Equity in Activity-Monitor Gaming Within Real-World Communities. In: Global Perspectives on Gameful and Playful Teaching and Learning (Ed: Farber, M.). Information Science Reference, Hershey, pp. 118-142. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2015-4.ch006> (letöltve: 2024.09.17.)
- Tang, W. (2018): Understanding Esports from the Perspective of Team Dynamics. The Sport Journal. Volume 21. pp. 1-14. <https://thesportjournal.org/article/understanding-esports-from-the-perspective-of-team-dynamics/> (letöltve: 2024.09.18.)
- Thiel, A. – John, J.M. (2018): Is eSport a ‘real’ sport? Reflections on the spread of virtual competitions. European Journal for Sport and Society. Volume 15. Issues 4. pp. 311–315. <https://doi.org/10.1080/16138171.2018.1559019> (letöltve: 2024.09.17.)
- Troubat, N. – Fargeas-Gluck, M.A. – Tulppo, M. – Dugue, B. (2010): Dépense énergétique d’une tâche cognitive: exemple du jeu d’échecs. Science & Sports. Volume 25. Issues 1. pp. 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.scispo.2009.04.005> (letöltve: 2024.09.15.)
- Walińska, E. – Dobroszek, J. (2021): The Functional Controller for Sustainable and Value Chain Management: Fashion or Need? A Sample of Job Advertisements in the COVID-19 Period. Sustainability. Volume 13. Issues 13. pp. 7139. <https://doi.org/10.3390/su13137139> (letöltve: 2024.09.12.)
- Wally, S. – Baum, R.J. (2003): Strategic decision speed and firm performance. Strategic Management Journal. Volume 24. pp. 1107–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343> (letöltve: 2024.09.19.)

- Weber, J. – Schäffer, U. (2008): Introduction to controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 191 p.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9783799268004_A22756519/preview-9783799268004_A22756519.pdf (letöltve: 2024.09.17.)
- Willimczik, K. (2019): eSport „ist“ nicht Sport – eSport und Sport haben Bedeutungen. German Journal of Exercise and Sport Research. Volume 49. pp. 78–90. <https://doi.org/10.1007/s12662-019-00569-2> (letöltve: 2024.09.15.)
- Zhou, F. – Huang, S. (2015): Business Models In E-Sports: Starcraft 2. pp. 129-139. In: Proceedings of the fifteenth international conference on electronic business (Eds.: Du, T.C. – J.H.). The University of Hong Kong, Hong Kong, 2015. december 6-10. <https://aisel.aisnet.org/iceb2015/62> (letöltve: 2024.09.16.)

Elektronikus (internetes) források:

- Australian Open (2023): Australian Open prize money hits record high with \$10 million increase in 2024. <https://ausopen.com/articles/news/australian-open-prize-money-hits-record-high-10-million-increase-2024>
- Azmy, A. (2024): Hardest Ranked Modes In Online Games. <https://gamerant.com/online-games-pvp-hardest-ranked-modes/>
- Besombes, N. (2019): Esports & Competitive Games by Genre. <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-competitive-games-by-genre-61fcaf9c6a8f>
- Binner, A. (2024): Squash at the Olympic Games Los Angeles 2028: Everything you need to know about the new sport at LA28. <https://olympics.com/en/news/squash-olympics-los-angeles-2028-everything-to-know>
- Debreceni Sportcentrum (2024): A Debreceni Sportcentrum honlapja. <https://www.debrecenisportcentrum.hu/>
- Dictionary (2023): MMORPG. <https://www.dictionary.com/browse/mmorpg>
- Dunn, L. (2016): Welcome from the Head of the IEL Think Tank. <https://www.esportsleaders.com/2016/07/18/welcome-from-the-head-of-the-iel-think-tank/>
- FC Barcelona (2024): Barca eSports. <https://www.fcbarcelona.com/en/esports/>
- FIDE (2024): A Nemzetközi Sakkszövetség honlapja. <https://www.fide.com/>
- HDTV (2024): Counter-Strike World ranking on September 16th, 2024. <https://www.hltv.org/ranking/teams/2024/september/16>

HUNESZ (2024): A Magyar E-Sport Szövetség honlapja. <https://hunesz.hu/hu>

IFAF (2024): A Nemzetközi Amerikai Futball Szövetség honlapja. <https://www.americanfootball.sport/>

IOC (2024): A Nemzetközi Olimpiai Szövetség honlapja. <https://olympics.com/>

Jackson, L. (2024): Why is Football Not Popular Outside the US? Cultural Clashes and Marketing Misses. <https://huffsports.com/football/why-is-football-not-popular-outside-the-us/>

Liquipedia (2024): The International 2021. https://liquipedia.net/dota2/The_International/2021

M. Tóth, A. (2023): A SMART célkitűzési módszer. <https://motivatormagazin.hu/onfejlesztes/a-smart-celkituzesi-modszer/>

MAFSZ (2024): A Magyar Amerikai Futball Szövetség honlapja. <https://mafsz.org/>

MF(S)SZ (2024): A Magyar Fallabda (Squash) Szövetség honlapja. <https://verseny.squash.hu/>

MÍSZ (2024): A Magyar Íjász Szövetség honlapja. <https://misz.hu/>

MKKSZ (2024): A Magyar Kajak-Kenu Szövetség honlapja. <https://kajakkenusport.hu/>

MOATSZ (2024): A Magyar Asztalitenisz Szövetség honlapja. <http://moatsz.hu/>

MOB (2024): A Magyar Olimpiai Bizottság honlapja. <https://olimpia.hu/>

MPB (2024): A Magyar Paralimpiai Bizottság honlapja. <https://hparalimpia.hu/>

MRSZ (2024): A Magyar Röplabda Szövetség honlapja. <https://hunvolley.hu/>

MSSZ (2024): A Magyar Sakkszövetség honlapja. <https://chess.hu/>

MTFSZ (2024): A Magyar Tájékoztató Futó Szövetség honlapja. <https://www.tajfutas.hu/mtfsz>

Nelson, H. (2019): The esports ecosystem Part 1: Platforms. <https://www.kemperlesnik.com/2019/09/the-esports-ecosystem-part-1-platforms/>

Orienteering (2024): A Nemzetközi Tájékoztató Futó Szövetség honlapja. <https://orienteering.sport/>

Portfólió (2022): Megvan, mostantól melyik sportágakra költ többet a kormány. <https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20221111/megvan-mostantol-melyik-sportagakra-kolt-tobbet-a-kormany-578134#>

PSA (2024): PSA Squash Tour. <https://www.psasquashtour.com/>

Rouse, M. (2011): Fighting Game. <https://www.techopedia.com/definition/27154/fighting-game>

Segal, D. (2014): Behind League of Legends, E-Sport's main attraction. <http://www.nytimes.com/2014/10/12/technology/riot-games-league-oflegends-main-attraction-e-Sport>

TAFISA (2024): A The Association For International Sport for All honlapja. <http://www.tafisa.org/>

Tarczay Á. (2024): A közhasznúság feltételei. <https://www.nonprofit.hu/tudastar/kozhasznusag-feltetelei>

Uke, J. (2024): What Are MOBA Games? <https://gametree.me/gaming-terms/moba/>

Yu, P. (2023): What are Racing Games? <https://blog.acer.com/en/discussion/134/what-are-racing-games>

Yu, P. (2024): What Games Will Be Played in the 2025 Olympic Esports Series. <https://blog.acer.com/en/discussion/1853/what-games-will-be-played-in-the-2025-olympic-esports-series>

Egyéb források:

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról (Tao. tv. 4. § 41. pont)

2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról (9/F. §)

European Parliament resolution of 10 November 2022 on esports and video games (2022/2027(INI))

Bach, T. (2024): 142nd IOC Session - Opening Ceremony Speech by IOC President Thomas Bach. <https://olympics.com/ioc/142nd-ioc-session>

Esport1 (2023): 2023-as kutatás: minden 2. magyar videójátékozik, itt vannak a legfrissebb adatok. <https://esport1.hu/news/2023/06/15/kutatas-reacty-digital-esport-2023-magyarorszag-hunesz-esportmilla-loemifar>

Esport charts (2024): Esport cahrts. <https://escharts.com>

Gough, C. (2023): eSports market revenue worldwide from 2020 to 2025. <https://www.statista.com/statistics/490522/global-esports-market-revenue/>

Gough, C. (2022): eSports audience size worldwide from 2020 to 2025. <https://www.statista.com/statistics/1109956/global-esports-audience/>

Sakkmező (2024): A magyar sakk helyzete a számok tükrében. <https://sakkmezo.hu/2024/01/31/a-magyar-sakk-helyzete-a-szamok-tukreben/>

Századvég (2021): Sport pandémia idején. <https://old.szazadveg.hu/hu/2021/05/10/sport-pandemia-idejen~n1839>

UTS (2024): Ultimate Tennis Statistics - Open Era GOAT List. <https://www.ultimatetennisstatistics.com/goatList>